

# Bambang - The Effect of Bank Indonesia Certificates, Composite, Stock Price Index and Exchange rate on Mutual Fund Performance for Period of 2012-2014

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 08:34PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332140819

**File name:** 1.\_Jurnal\_ASIAN\_JOURNAL\_Of\_MANAJEMEN\_-AJMSE2016\_5.4-02.pdf (625.92K)

**Word count:** 4294

**Character count:** 25898

## THE EFFECT OF BANK INDONESIA CERTIFICATES, COMPOSITE STOCK PRICE INDEX AND EXCHANGE RATE ON MUTUAL FUND PERFORMANCE FOR PERIOD OF 2012-2014

Rosalina Wahyuningtyas<sup>1</sup>, Bambang Dwi Hartono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Business & Tourism of PPPPTK Institution. <sup>2</sup> University of Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, INDONESIA.

<sup>1</sup>rosalinaw@yahoo.co.id, <sup>2</sup>bdh\_hartana@yahoo.com

### ABSTRACT

*The study aims to analyze the effect of Bank Indonesia (SBI) certificates composite stock price index (JCI), and exchange rate partially and simultaneously on the Performance of 10 mutual funds of Dana Investment Management company. The study adopted quantitative approach by using causal survey method. Secondary data were collected from data published by Bank Indonesia, the Indonesia Stock Exchange and Danareksa Investment Management company (Investment Manager) during the period of 2012 - 2014. Path analysis technique was employed to analyse the data. The research findings have shown that: SBI has a direct significant effect on JCI, SBI has a direct significant effect on exchange rate, JCI has a direct significant effect on Rupiah exchange rate. JCI and exchange rate do not have a direct effect on mutual fund performance, whereas SBI has a direct effect on mutual fund performance. SBI, JCI and exchange rate simultaneously affect directly on the performance of the fund. Mutual funds, stocks mixture, money market and fixed income are still stimulating and have potential to gain return as well as they have somewhat good performance. It is concluded that to determine interesting products, it must be in line with its objective and investor's ability to take risks. Thus, specific strategy is required for market fluctuation as to make investors discipline and assist them to invest.*

**Keywords.** SBI, JCI, Exchange rate, mutual fund performance.

### INTRODUCTION

Cited from Indonesia capital market (2014: 2) that during 2014, from January 2, 2014 until December 24, 2014 Net Asset Value Total (NAV) of Mutual Funds (either the public offering or limited investment) had grown by 21.49% from 219.12 trillion to 266.22 trillion IDR. NAV of Mutual Fund, which does public offering had increased by 24.61% from 192.54 trillion to 239.93 trillion IDR. While NAV of limited investment had decreased by 1.09% from 26.58 trillion to 26.29 trillion IDR. Up to December 29, 2014 there were 890 Mutual Funds, including 202 of them are effective. There were 79 limited investment mutual funds up to December 29, 2014. The 77 mutual funds are entirely managed by the investment manager and its assets are stored in 17 custodian banks. In addition to these indicators, the level of investor confidence in the investment fund industry also increases shown by the rising number of investment unit circulation. In January 2014, the 120.64 billion investment units are in circulation, rising to 143.20 billion on December 24, 2014, or increasing by 18.70%. This indicates investors do more subscriptions instead of doing redemption. This is reflected in net subscription amounting to 29.42 trillion IDR during the period. Capital market conditions and the improved macroeconomic bring a positive impact on the performance of the fund. Educational process also gives considerable influence to investors in understanding the product along with the risk of the Fund.

Due to a large number of investment options, the investors need to learn and compare each investment before investing. Although the policy of asset allocation sets vary, its principle has the same aim: giving higher investment returns with specific risks. Portfolio investment always has two opposite sides: profits and risks. The level of risk depends on asset allocation policy; how investment managers allocate funds in available asset classes and the amount of funds distribution. Securities' selection is very important for investors to be included in the portfolio. This stage requires the evaluation of securities.

The research showed the rate of inflation, SBI and JCI interest rates entirely had an effect simultaneously on the rate of return on equity funds. The inflation rate, SBI interest rate and JCI also partially affected on the return of mutual fund shares, whereas JCI was the most dominant variable on the return of equity funds shown by beta worth 0.404. So, the JCI variable has the most dominant and highest value among three independent variables. The independent variables affected the dependent variable by 18.1%, while other factors did not participate in the test at 81.9%. (Sholihat, Zulkirom & Topowijono, 2015).

## METHOD

The fieldwork was conducted in Danareksa Investment Management Company, central Jakarta from January to July 2015. The study adopted causal survey method. 50 products of Danareksa Investment Management Company during the period of 2012 -2014 are population, which 10 samples were taken by employing purposive sampling, composing of five stocks, four fixed incomes and one balanced fund. The study used secondary data: NAV per unit for calculating the rate of return and investment risk, namely the risk-free asset data of SBI, the monthly stock index over the study period, and the rupiah against the US dollar.

## FINDINGS AND DISCUSSION

### The result of hypothesis testing of variable $X_1$ on $X_2$ partially

It shows there is an effect between SBI ( $X_1$ ) and JCI ( $X_2$ ) on 10 mutual funds Danareksa Investment Management company. It is indicated by coefficient p-value of 0.000, which is less than 0.05, and the t value of 8.328 is greater than the critical point 1.967.

The result reinforces Suramaya's finding (2012) that SBI interest rate has no effect on JCI partially in which regression coefficient value amounted to -15.779 with  $t = -0.903$  and  $p\text{-value} = 0.368$ . Theoretically, the SBI interest rate and stock prices have a negative relationship (Eduardus, T., 2010: 205). Too high interest rate will affect the present value of the company's cash flow, so investment opportunities won't be attractive anymore. The high interest rates also will increase capital cost borne by the company. Based on interest rate, the loan or other investment payment rate over the repayment agreement is stated in annual percentage. Interest rates affect the individual's decision on spending or saving money in the banks. Then, the interest rate is determined by the interaction between supply and demand (Dornbusch, Fischer & Richard, 2008:43). The reduction trends of SBI interest rates is along with JCI increase. Monetary contraction which boosts interest rates can increase the cost of capital for companies. Additionally, an interest rate increase makes the value of deposits return and bonds become more attractive, so a lot of capital market investors divert its stock portfolio. Increased selling and lack of demand will lower stock prices and vice versa (Prastowo, 2008:15). The SBI interest rate development will lead to an increase and decrease of stock prices. If the interest rate of SBI tend to decrease, the investor will invest in shares. As the result, JCI will increase too. If the interest rate of SBI tend to increase, the investor will invest in SBI, so in this case JCI will experience a decline (Jones, 2004:85). The effect of



SBI on JCI indicates that interest rate increase imposed by Bank of Indonesia gives impact for shareholders or the capital market does in the form of bonds and mutual funds overall. Low interest rates can attract investors to determine stock levels. SBI has a negative and insignificant effect on JCI. This shows that the interest rates increase has no impact for shareholders or investors of capital market. The effect of real interest rates on JCI indicates that the strengthening of the real interest rates may result in reduced value of JCI. This condition is in accordance with Jogiyanto (2010: 115) that an interest rate or deposit increase brings a negative impact on the capital market because investors are no longer interested to invest their funds in the stock market and total return received by investors is smaller than saving or deposit interest. Furthermore, stock prices in the stock market experiences a drastic decline and has an impact on JCI.

#### The result of hypothesis testing of variable $X_1$ on $X_3$ partially

It shows there is an effect between SBI ( $X_1$ ) and Rupiah exchange rate ( $X_3$ ) on 10 mutual funds Danareksa Investment Management company. It is indicated by coefficient p-value of 0.000, which is less than 0.05, and the t value of 42.807 is greater than the critical point 1.967.

Madura's theory affirmed that the SBI interest rate variable significantly affects the exchange rate. It means, SBI interest rate increase is along with a rise in rupiah exchange rate. It occurs because of the confidence crisis and the unstable political conditions, which cause foreign investors not interested to invest their funds in Indonesia. This condition results a decline in demand for foreign currency in the foreign exchange market. SBI interest rate significantly affects exchange rate, which means SBI interest rate is along with a rise in rupiah (2003: 126-135). In the interest rate channel, the change BI rate of SBI affects deposit rates and bank lending rates. When the economy slows down, Bank Indonesia may use expansive monetary policy through interest rate cuts to stimulate economic activity. The decline of BI Rate cuts their loan rates so that the credit demand from companies and households will rise. The decline of mortgage interest rates will also decrease the capital cost of company for investment. All of these will increase consumption's activity and investment as economic activity becomes more passionate. Conversely, when the pressure of inflation increases, Bank Indonesia will respond by the rise of BI Rate to slow down rapid economic activity as to reduce inflationary pressures. BI Rate changes can also affect the exchange rate. This mechanism is often called the exchange rate channel. BI Rate increase, for instance, will push up the difference between the interest rates in Indonesia and overseas interest rates. With the widening of interest rate differentials, encouraging foreign investors to invest in financial instruments in Indonesia such as SBI because they will get a higher rate of return. These foreign capital inflows will encourage appreciation of the rupiah exchange rate. The rupiah currency appreciation causes the lower price of imported goods and the higher price or less competitive of exported goods. As a result, it will encourage imports and reduce exports. The decline of net exports will have an impact on economic growth and the decline of economic activity. BI rate changes affect the macro economy through changes in asset prices. The increase of interest rates would lower the price of assets such as stocks and bonds. Thus, it will reduce the wealth of individuals and companies, which finally reduces their ability to engage in economic activities such as consumption and investment. The impact of changes in interest rates on economic activity also affects public expectations of inflation. Expected lower interest rates will stimulate economic activity and ultimately inflation encourages workers to anticipate a rising inflation by asking for higher wages. This wage will eventually be charged by the manufacturer to the consumer through price increase. The transmission mechanism of monetary policy works by requiring time (time lag), each of which can be



different pathways. Exchange rate channel normally works faster because the impact of interest rate change to the exchange rate works very fast. The condition of the financial and banking sector is also very influential on the speed transmission of monetary policy. If banking sees the quite high-risk economy, its response to BI rate increase is usually very slow. If banking does consolidation to improve capital, the decline in loan rates and credit demand is not necessarily responded by a rise of loan as well. On the demand side, the decline of bank loan rates is also not necessarily responded by rising credit demand from the public when the economic outlook is weak. In conclusion, the financial sector, the banking sector and the real sector have a significant role in determining the effectiveness of the transmission process of monetary policy.

#### The result of hypothesis testing of variable $X_2$ on $X_3$ partially

It shows that there is an effect between JCI ( $X_2$ ) and exchange rate ( $X_3$ ) on 10 mutual funds Danareksa Investment Management company. It is indicated by coefficient p-value of 0.000, which is less than 0.05, and the t value of 12.117 is greater than the critical point 1.967.

This reinforces Suramaya's finding (2012) that the rupiah exchange rate against the US dollar had a negative and significant impact on JCI with a regression coefficient of -0.081,  $t = -4.331$  and  $p = 0.000$ . The results differ from previous research. Gupta, *et al*, (1997) found that the exchange rate has a low causal relationship with stock prices. Wangbangpo and Sharma (2002) found that the exchange rate had a positive correlation with stock prices in Indonesia, Malaysia and the Philippines. Otherwise, it had a negative correlation in Singapore and Thailand. The exchange rate affects positively to the return of all existing portfolios. (Kandir 2008). Rose's finding (1985) shows stock index decline in New York is due to the circulation of large amount of money, which results the obstruction of economic growth. While Tumanggor and Desy (1999) found that one of the triggering factors of JCI increase is the stability and the strengthening of rupiah against the US dollar. Pribadi and Jogiyanto (2002: 243-253) found that the rise of share prices in the stock market is the negative effect of the exchange rate, that is, if the rate increases, stock prices will also rise. The rise of interest rates results more attractive activities for domestic and foreign investors in the country. The capital investment tends to result the increased value of the currency that depends on the magnitude of the interest rate differentials in domestic and abroad. Thus, it is necessary to see which one is lower, inside or outside the country (Madura, 2003:123). Granger, *et al* (2000: 337-354) stated that different directions of the relationship between exchange rates and stock prices can be explained by traditional approaches and models of portfolio balance. The "portfolio balance" assumes that the shares as part of the wealth can affect the exchange rate behavior through the law of the demand for money which fits with the monetarist model of exchange rate determination. This approach assumes there is a negative relationship between stock prices and exchange rates, with the causality direction from the stock market to the money market which is in accordance with very rapid interaction of financial markets. This is because the relationship between the two markets occur in a short period of time. Eduardus (2010:210) asserted that the rupiah exchange rate showed a negative and significant effect on JCI. This indicates, the relationship between rupiah and stock prices is in the opposite direction. It means the stronger rupiah against the US dollar is, the more increase the stock price will be, and vice versa. Maryanti (2009: 14) states that the dollar exchange rate is one of the influential factors on the rise and fall of JCI. If dollar exchange rate is high, investors would prefer investing in the US dollar to investing in securities as investments in marketable securities are long-term investments and vice versa.

Deephouse (1985) has found that a strong foreign exchange rate will have an important effect against JCI in determining the policy of economic development.

#### **The result of hypothesis testing of variable $X_1$ on $Y$ partially**

It shows there is an effect between SBI ( $X_1$ ) and the performance of mutual fund ( $Y$ ) on 10 mutual funds Danareksa Investment Management company. It is indicated by coefficient p-value of 0.010, which is less than 0.05, and the t value of -2.575 is smaller than the critical point 1.967.

Sholihat, Zulkirom and Topowijono (2015) showed the rate of inflation, SBI interest rates and JCI entirely affected on the return of equity funds simultaneously. The inflation rate, interest rate of SBI and JCI also partially affected on the return of equity funds, while the most dominant variable on the return of equity funds is JCI, shown by beta worth 0.404. Thus, the variable of JCI is the most and the highest dominant value among the three independent variables. In this study, the independent variables affected the dependent variable by 18.1%, whereas other untested factors were at 81.9% explained by other variables outside of the three independent variables. The effect of SBI interest rate on the level of fund performance showed positive results. In other words, the net profit obtained by the company is more likely due to rising interest rates of SBI. Consequently, many companies invest in SBI since its return is high enough with lower risks. This leads to inconsistent effect of SBI interest rate on mutual fund performance, especially equity funds.

#### **The result of hypothesis testing of variable $X_2$ on $Y$ partially**

It shows that JCI ( $X_2$ ) doesn't affect mutual fund performance ( $Y$ ) on 10 mutual funds Danareksa Investment Management company. It is indicated by coefficient p-value of 0.875, which is greater than 0.05, and the t value of 0.157 is smaller than the critical point 1.967.

Unaffected condition of JCI on mutual fund performance could be caused by pessimistic market conditions. Furthermore, the performance of stock market and mutual funds doesn't meet the expectation of many investors whose majority use portfolio shares. Propelling performance of mutual fund shares particularly is bolstered by the growth of JCI, which then escalates the average return of mutual funds using portfolio shares, by noticing the return of each equity fund and balanced funds. The low growth of JCI gives an impact to the decrease of mutual fund and portfolio stocks. Various positive sentiments both globally and domestically have supported the improvements of Indonesian stock market performance which ultimately affect mutual fund performance. The rise of JCI shows most or all of the shares have a rise. Conversely, the decrease of JCI shows that most or all of the stock have a decline. It shows JCI increase will affect positively on equity fund return. By contrast, the decrease of JCI will negatively affect equity fund return. (Manurung and Raharja, 2004: 24-29).

Notionally, the performance and the returns of mutual funds, mainly equity funds has increased slightly or stagnant. However units of equity participation in several equity fund products have declined. There is likely a possible transfer of customer portfolio allocation from equity funds into bond or balanced funds. Investor perception of JCI is already so high that they shift the portfolio investment of mutual funds and it occurs in most industries. Its transfer is a usual thing since the investment of mutual fund refers to the moment when they make an initial investment. Whereas mutual fund investment has a long-term investment horizon. One thing needs to be socialized by the investment manager is that the mutual fund of investment horizon should be long term. Another thing to note for investors is the adjustment of long-term investments with their risk profiles.



### The result of hypothesis testing of variable $X_3$ on Y partially

It shows that exchange rate ( $X_3$ ) doesn't affect mutual fund performance (Y) on 10 mutual funds Danareksa Investment Management company. It is indicated by coefficient p-value of 0.398, which is greater than 0.05, and the t value of 0.846 is smaller than the critical point 1.967. According to Levi (2005: 122-130), this thing can happen because there are three factors affecting the exchange rates are: 1) Term of trade and the amount of trade: Terms of trade effects concern export versus import prices. Where the exports and imports are different products. The price of a country's exports relative to the price of its imports is called the country's terms of trade. A country's terms of trade are said to improve when the price of its exports increases relative to the price of its imports; 2) Inflation: Exchange rates are also influenced by inflation which affects the competitiveness of one country's products versus the same products from another country; 3) Foreign investment: Foreign investment in a country represents a demand for the country's currency when that investment occurs. Therefore, foreign investment in a country, whether it be direct investment, portfolio investment, or addition to bank deposits of nonresidents, shifts the demand curve for the country's currency to the right. Similarly, investment abroad by a country's residents represents a supply of the country's currency and shifts the currency supply curve to the right.

### The result of hypothesis testing of variable $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ on Y

Simultaneously, three variables of SBI ( $X_1$ ), composite stock price index ( $X_2$ ) and Rupiah exchange rate ( $X_3$ ) affect significantly the performance of mutual fund (Y). It is indicated by the value of  $F = 7.323$  and p-value = 0.000 less than 0.05. It is likely that the three variables move together in the same direction and they are correlated and interacted one another as well.

### CONCLUSION

The key findings of this study demonstrate the important effect SBI has on JCI, exchange rate, and mutual fund performance partially, and JCI on exchange rate partially. However there is no effect of mutual fund performance on JCI. The effect of SBI, JCI and exchange rate on mutual fund performance simultaneously. These findings have important implications for investors. First, down or rising interest rates can influence trading on the stock market. When interest rates rise, investors prefer to invest their money in the bank or SBI. Secondly, one of the main indicators reflecting the capital market performance is whether JCI has experienced an increase or decrease. Thirdly, exchange rate is a macroeconomic variable influencing stock price volatility. The domestic currency depreciation will increase export volumes. Fourthly, Investment aims to gain profit with a certain risk level. The objective of portfolio investment is to diversify the risks in order that the funds have minimum risks. The more investment instruments are included in the portfolio, the lower the risks are.

### REFERENCES

- [1] Deephouse, D. L. (1985). Using a trade-weighted currency index. *Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review*, 36-41.
- [2] Dornbusch, R., Fischer, S., & Richard S. (2008). *Makro ekonomi*. Translated by Roy Indra Mirazudin. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- [3] Eduardus, T. (2010). *Portofolio dan investasi*. Yogyakarta: Kanisius.

- [4] Granger, C. W. J., Huang, B. N., & Yang, C. W. (2000). A bivariate causality between stock prices and exchange rates: Evidence from recent Asian flu. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 40, 337-354.
- [5] Gupta, H., Harinarayan, V., Rajaraman, A., & Ullman, J. D. (1997). Index selection for OLAP. In A. Gray & P.A. Larson, (Eds.), *Proceedings of the 13th International Conference on Data Engineering (ICDE)*, 208-219. Birmingham, UK: IEEE Computer Society.
- [6] Jogiyanto, H. (2010). *Teori portofolio dan analisis investasi*. Yogyakarta: BPFE.
- [7] Jones, C. P. (2007). *Investment: Analysis and management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [8] Kandir, S.Y. (2008). Macroeconomic variables, firm characteristics and stock returns: Evidence from Turkey. *International Research Journal of Finance and Economics*, 16, 35-45.
- [9] Levi, M. D. (2005). *International finance*. New York: Routledge
- [10] Madura, J. (2003). *Financial markets and institution*. Florida: Thomson Learning TM Publisher.
- [11] Manurung, A. H. (2003). *Memahami seluk beluk investasi*. Jakarta. PT. Adler Manurung.
- [12] Manurung & Raharja. (2004). *Teori ekonomi makro*. Jakarta: FEUI.
- [13] Maryanti, S. (2009). Analisis Pengaruh Tingkat Bunga SBI dan Nilai Kurs Dolar AS Terhadap Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) (Studi Pada Bursa Efek Jakarta). *Pekbis Jurnal*, 1.
- [14] Prastowo. (2008). *Dampak BI Rate Terhadap Pasar Keuangan: Mengukur Signifikansi Respon Instrumen Pasar Keuangan Terhadap Kebijakan Moneter*.
- [15] Pribadi & Jogiyanto. (2002). Hubungan Dinamis antara Indeks Harga Saham dan Nilai Tukar dalam Masa Krisis Ekonomi di Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi* 5, 243-253.
- [16] Rose, S. A., Randolph., & Jeffrey. (2005). *Corporate finance*. New York: McGraw-Hill.
- [17] Sholihat, M. Z., & Topowijono. (2015). Pengaruh inflasi, tingkat suku bunga sertifikat bank Indonesia & index harga saham gabungan terhadap tingkat pengembalian reksadana saham. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 21 (1).
- [18] Suramaya. (2012). Pengaruh inflasi, suku bunga, kurs, dan pertumbuhan PDB terhadap indeks harga saham gabungan. *Jurnal Economia*, 8 (1), 53-64.
- [19] Tumanggor., & Desy. (1999). Analisis Pergerakan IHSG di Tahun 1999 Berdasarkan Pendekatan Metode Arima dan Faktor Makro Sebelum dan Pasca Pemilu 7 Juni 1999. *Jurnal Management*.
- [20] Wangbangpo, P., & Sharma, S. C. (2002). Stock market and macroeconomic fundamental dynamic interactions: ASEAN-5 countries. *Journal of Asian Economics*, 13, 27-51.



# Bambang - The Effect of Bank Indonesia Certificates, Composite, Stock Price Index and Exchange rate on Mutual Fund Performance for Period of 2012-2014

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

14%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[lupvlife.blogspot.com](http://lupvlife.blogspot.com)

Internet Source

7%

2

[www.armeconomist.com](http://www.armeconomist.com)

Internet Source

4%

3

Submitted to Universitas Sebelas Maret

Student Paper

3%

4

[eurasianpublications.com](http://eurasianpublications.com)

Internet Source

1%

5

Muntuwenkosi Sibisi, Ajwang' Warria.  
"Challenges experienced by probation officers  
working with children in conflict with the law in  
the Johannesburg Metro Region (South Africa)",  
Children and Youth Services Review, 2020

Publication

1%

Exclude bibliography    On



# Bambang - ECONOMIC DEVELOPMENT AND HAPPINESS A CROSS- NATIONS PATH ANALYSIS

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 09:16PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332160783

**File name:** OMIC\_DEVELOPMENT\_AND\_HAPPINESS\_A\_CROSS-NATIONS\_PATH\_ANALYSIS.pdf (573.86K)

**Word count:** 5808

**Character count:** 32923



Journal Homepage: - [www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF  
 ADVANCED RESEARCH (IJAR)**

Article DOI: 10.21474/IJAR01/2484  
 DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/2484>



### RESEARCH ARTICLE

#### ECONOMIC DEVELOPMENT AND HAPPINESS: A CROSS-NATIONS PATH ANALYSIS.

**Muchdie and Bambang D. Hartono.**

Department of Management, Post Graduate School, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA)  
 Jl. Buncit Raya No. 17, Pancoran, Jakarta Selatan 12790, Indonesia.

#### Manuscript Info

##### Manuscript History

Received: 23 October 2016  
 Final Accepted: 21 November 2016  
 Published: December 2016

##### Key words:-

Economic growth; Human development;  
 Global competitiveness; Happiness.

#### Abstract

This paper analysis direct and indirect impacts of economic development indicators that consist of economic growth, human development and global competitiveness, on happiness. Cross-section data on economic growth, human development, global competitiveness and happiness were collected from 123 countries and employed to a path analysis model. The result showed that directly, in Path-1 the impact of economic growth on happiness was negative and significant. Indirectly, the impacts of economic growth on happiness varied depend on the path. In Path-7,  $P_{43-P_{31}}$ , the impact of economic growth on happiness through global competitiveness was positive and significant. In Path-8,  $P_{43-P_{32-P_{21}}}$ , the impact of economic growth on happiness through global competitiveness and human development was negative, but statistically was not significant. Finally, in Path-9,  $P_{42-P_{21}}$ , the impact of economic growth on happiness through human development was negative but statistically was not significant. The implication of this finding was that economic growth no longer important factor in development, especially when development aimed to make people happy.

Copy Right, IJAR, 2016., All rights reserved.

#### Introduction

Happiness has become one of important indicators of social progress. Happiness is now the ultimate goal of development. United Nations Development Programme updated the World Happiness Report 2016 which is a landmark survey of the state of global happiness (Helliwell, J. *et al*, 2016). The report was released on March 20<sup>th</sup> on UN Happiness Day. The first World Happiness Report was published in April 2012, in support of the 13<sup>th</sup> Level Meeting at the United Nations on happiness and well-being, chaired by the Prime Minister of Bhutan. The report outlined the state of world happiness, causes of happiness and misery, and policy implications highlighted by case studies. In September 2013 the second World Happiness Report offered the first annual follow-up and reports are now issued every year.

According to Hornby (1985), happiness is a mental or emotional state of well-being defined by positive or pleasant emotions ranging from contentment to intense joy. The Merriam Webster online dictionary defines happiness as a state of well-being or contentment, a pleasurable or satisfying experience. Happy mental states may also reflect judgments by a person about their overall well-being (Anand, P., 2016). Happiness is a fuzzy concept and can mean many different things to many people. Related concepts are well-being, quality of life and flourishing. At least one author defines happiness as contentment (Graham, M. C., 2014). Some commentators focus on the difference

#### Corresponding Author: Muchdie

Address: Department of Management, Post Graduate School, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA) Jl. Buncit Raya No. 17, Pancoran, Jakarta Selatan 12790, Indonesia.



between the hedonistic tradition of seeking pleasant and avoiding unpleasant experiences, and the eudaimonic tradition of living life in a full and deeply satisfying way (Deci, E.L. & Ryan, R. M., 2006). Algoe, S. & Haidt, J., (2009) say that happiness may be the label for a family of related emotional states, such as joy, amusement, satisfaction, gratification, euphoria, and triumph.

It has been argued that happiness measures could be used not as a replacement for more traditional measures, but as a supplement (Weiner, E. J., 2007). Several scales have been used to measure happiness, such as: the SHS (Subjective Happiness Scale) is a four-item scale, measuring global subjective happiness (Lyubomirsky, S. & Lepper, H. S., 1999). The PANAS (Positive and Negative Affect Schedule) is used to detect the relation between personality traits and positive or negative affects at this moment, today, the past few days, the past week, the past few weeks, the past year, and generally (on average). The SWLS (Satisfaction with Life Scale) is a global cognitive assessment of life satisfaction developed by Diener, E. *et.al*, (1985).

Economic development indicator initially starting with economic growth, then human development focused and competitiveness. The first development indicator related to happiness indicated by Gross Domestic Product (GDP), which is the measure of economic growth (Frey, B. S. & Stutzer, A., 2001). Economic growth is the increase in the inflation-adjusted market value of the goods and services produced by an economy over time. It is conventionally measured as the percent rate of increase in real gross domestic product (real GDP), usually in per capita terms (IMF, 2012). Growth is usually calculated in real terms to eliminate the distorting effect of inflation on the price of goods produced. Since economic growth is measured as the annual percent change of gross domestic product (GDP), it has all the advantages and drawbacks of that measure. The rate of economic growth refers to the geometric annual rate of growth in GDP between the first and the last year over a period of time. Implicitly, this growth rate is the trend in the average level of GDP over the period, which implicitly ignores the fluctuations in the GDP around this trend. An increase in economic growth caused by more efficient use of inputs is referred to as intensive growth. GDP growth caused only by increases in the amount of inputs available for use is called extensive growth.

Theories and models of economic growth among others: Classical Growth Theory of Ricardian which is originally Thomas Maltus theory about agriculture (Bjork, G.J., 1999), Solow-Swan Model developed by Solow, R., (1956) and Swan, T., (1956), Endogenous Growth Theory which focus on what increases human capital or technological change (Helpman, E., 2004), Unified Growth Theory developed by Galor, O., (2005), The Big Push Theory which is popular in 1940s, Schumpeterian Growth Theory which is entrepreneurs introduce new products or processes in the hope that they will enjoy temporary monopoly-like profits as they capture markets (Aghion, P., 2002), Institutions and Growth Theory (Acemoglu, *et.al*, 2001), Human Capital and Growth Theory (Barro & Lee, 2001).

Economic growth had been a single development indicator for many years before the concept of human development was introduced. Human development is a concept within a field of international development. The human development approach, developed by the economist Mahbub Ul-Haq (2003), is anchored in Nobel Laureate Amartya Sen's work on human capabilities (Sen, 2005). It involves studies of the human condition, with its core being the capability approach. The inequality-adjusted Human Development Index is used as a way of measuring actual progress in human development by the United Nations Development Programme (1997). It is an alternative approach to a single focus on economic growth, and focused more on social justice, as a way of understanding progress. The concept of human developments was first laid out by Zaki Badie, a 1998 Nobel Laureate, and expanded upon by Nussbaum (2000; 2011), and Alkire (1998). Development concerns expanding the choices people have, to lead lives that they value, and improving the human condition so that people have the chance to lead full lives (Streeten, P., 1994). Thus, human development is about much more than economic growth, which is only a means of enlarging people's choices. Fundamental to enlarging these choices is building human capabilities. Capabilities are the substantive freedoms people enjoy; to lead a kind of life they have reason to value (World Health Organization, 2016). Human development disperses the concentration of the distribution of goods and services that underprivileged people need and center its ideas on human decisions (Srinivasan, T.N., 1994). By investing in people, we enable growth and empower people to pursue many different life paths, thus developing human capabilities. The most basic capabilities for human development are to lead long and healthy lives, to be knowledgeable, to have access to the resources and social services needed for a decent standard of living, and to be able to participate in the life of the community. Without these, many choices are simply not available, and many opportunities in life remain inaccessible.

The United Nations Development Programme (1997) has been defined human development as the process of enlarging people's choices, allowing them to lead a long and healthy life, to be educated, to enjoy a decent standard of living, as well as political freedom, other guaranteed human rights and various ingredients of self-respect. One measure of human development is the Human Development Index (HDI), formulated by the United Nations Development Programme (2015a). The index encompasses statistics such as life expectancy at birth, an education index calculated using mean years of schooling and expected years of schooling, and gross national income per capita. Though this index does not capture every aspect that contributes to human capability, it is a standardized way of quantifying human capability across nations and communities. Aspects that could be left out of the calculations include incomes that are unable to be quantified, such as staying home, raise children or bartering goods or services, as well as individuals' perceptions of their own well-being. The Human Development Index (HDI) is a summary measure of average achievement in key dimensions of human development: a long and healthy life, being knowledgeable, and have a decent standard of living. The HDI is the geometric mean of normalized indices for each of the three dimensions (United Nation Development Program, 2015b).

Basically, the fundamental goal of economic development policy is to enhance competitiveness, which is reflected in the productivity with which a nation or region utilizes its people, capital, and natural endowments to produce valuable goods and services (Porter, 2009). However, competitiveness has been defined diversely. Scholars and institutions have been very prolific in proposing their own definition of competitiveness. According to Institute for Management Development (2003), competitiveness was a field of economic knowledge, which analyses the facts and policies that shape the ability of a nation to create and maintain an environment that sustains more value creation for its enterprises and more prosperity for its people. Competitiveness is the ability of a country to achieve sustained high rates of growth in GDP per capita (World Economic Forum, 1996). But According to Feurer, R. and Chaharbaghi, K., (1995) competitiveness is relative, not absolute. It depends on shareholder and customer values, financial strength which determines the ability to act and react within the competitive environment and the potential of people and technology in implementing the necessary strategic changes. National competitiveness refers to a country's ability to create, produce, distribute and/or service products in international trade while earning rising returns on its resources (Scott, B. R. and Lodge, G. C., 1985). Competitiveness includes both efficiency (reaching goals at the lowest possible cost) and effectiveness (having the right goals). It is this choice of industrial goals which is crucial. Competitiveness includes both the ends and the means towards those ends (Buckley, P. J. *et.al*, 1998).

In recent years, the concept of competitiveness has emerged as a new paradigm in economic development. Competitiveness captures the awareness of both the limitations and challenges posed by global competition, at a time when effective government action is constrained by budgetary constraints and the private sector faces significant barriers to competing in domestic and international markets. The Global Competitiveness Report of the World Economic Forum (2010) defines competitiveness as "the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country". The term is also used to refer in a broader sense to the economic competitiveness of countries, regions or cities. Competitiveness is important for any economy that must rely on international trade to balance import of energy and raw materials. The European Union (EU) has enshrined industrial research and technological development (R&D) in the Treaty in order to become more competitive. The way for the EU to face competitiveness is to invest in education, research, innovation and technological infrastructures (Muldur, U., *et.al*, 2006; Stajano, A., (2010). The International Economic Development Council (IEDC) in Washington, D.C. published the "Innovation Agenda: A Policy Statement on American Competitiveness". International comparisons of national competitiveness are conducted by the World Economic Forum, in its Global Competitiveness Report, and the IMD (2003), in its World Competitiveness Yearbook (2003). The Global Competitiveness Report (GCR, 2014-2015) is a yearly report published by the World Economic Forum (2015). Since 2004, the *Global Competitiveness Report* ranks countries based on the Global Competitiveness Index (GCR, 2014-2015), developed by Xavier, M. S., and Artadi, E.V., (2004). The *Global Competitiveness Index* integrates the macroeconomic and the micro aspects of competitiveness into a single index.

The impact of technological progress, economic growth and human development on Indonesia's global competitiveness has been reported by Muchdie, *et.al*, (2016). The impact of technological progress and economic growth on human development, using Indonesian data, has also been analyzed by Muchdie (2016a). Using cross-nations data, Muchdie (2016b) has analyzed the correlation as well as the impact of economic growth and human development on global competitiveness.

The objective of this paper is to report a research that is aimed to study the impact of economic development indicators, such as economic growth, human development and global competitiveness on happiness, using a cross-nations path model.

### Methods of Analysis

In analyzing the impacts of economic development indicators on happiness, this study employed path analysis model, that was developed by Sewall Wright, who wrote about it extensively in the 1920s and 1930s (Wright, S., 1921; 1934). It has since been applied to a vast array of complex modeling areas, including biology, psychology, sociology, and econometrics (Dodge, Y., 2003). Basically, the path model can be used to analysis two types of impacts: direct and indirect impacts. The total impacts of exogenous variables are the multiplication (Alwin, D.F., & Hauser, R.M., 1975). In this study, the path model is depicted in Figure 1: where human development and global competitiveness were the exogenous variables.

Six hypotheses of direct impacts and three hypotheses on indirect impact to be tested were: first, economic growth had direct impact on the happiness (Path-1); second, economic growth had direct impact on global competitiveness (Path-2); third, economic growth had direct impact on human development (Path-3); fourth, human development had direct impact on global competitiveness (Path-4), fifth, human development had direct impact on happiness (Path-6), and sixth, global competitiveness had direct impact on happiness (Path-6). Indirectly, economic growth had indirect impact on the happiness, through global competitiveness (Path-7); economic growth had indirect impact through global competitiveness and human development (Path-8), and economic growth had indirect impact of happiness, through human development (Path-9).

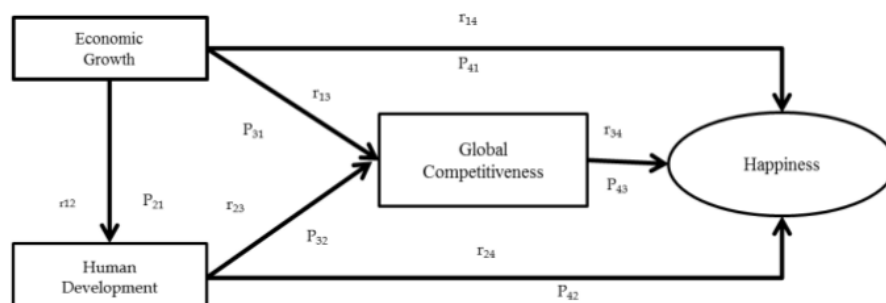


Figure 1: Path Model to Analysis the Impact of Economic Development on Happiness

Path coefficients were calculated by solving these path equations; given that the coefficients of correlation have been calculated.  $P_{41}$  was direct impact of economic growth on happiness;  $P_{31}$  was direct impact of economic growth on global competitiveness;  $P_{21}$  was direct impact of economic growth on human development;  $P_{32}$  was direct impact of human development on global competitiveness, and  $P_{42}$  was direct impact of human development on happiness. Indirect impact of economic growth on happiness, through global competitiveness was in Path-7 ( $P_{43} - P_{31}$ ); Path-8 ( $P_{43} - P_{32} - P_{21}$ ) was indirect impact of economic growth on happiness, through global competitiveness and human development; Path-9 ( $P_{42} - P_{21}$ ) was indirect impact of economic growth on happiness, through human development.

Table1 1: Path Equations

1). $r_{12} = p_{21}$ Direct effect (DE)	4). $r_{14} = p_{41} + p_{42} r_{12} + p_{43} r_{13}$ Direct effect + Indirect effect (IE)
2). $r_{13} = p_{31} + p_{32} r_{12}$ Direct effect (DE) + Indirect effect (IE)	5). $r_{24} = p_{41} r_{12} + p_{42} + p_{43} r_{23}$ Direct effect (DE) + Indirect effect (IE) + Spurious (S)
3). $r_{23} = p_{31} r_{12} + p_{32}$ Spurious effect (S) + Direct effect (DE)	6). $r_{34} = p_{41} r_{13} + p_{42} r_{23} + p_{43}$ Direct effect (DE) + Spurious (S)

Source: <http://faculty.cas.usf.edu/mbrannick/regression/Pathan.html>

Happiness was measured by happiness index, economic growth was measured by the growth of GDP, human development was measured by the human development index and competitiveness was measured by global competitiveness index. Data on the happiness index from 156 countries was downloaded from UNDP (2016) World

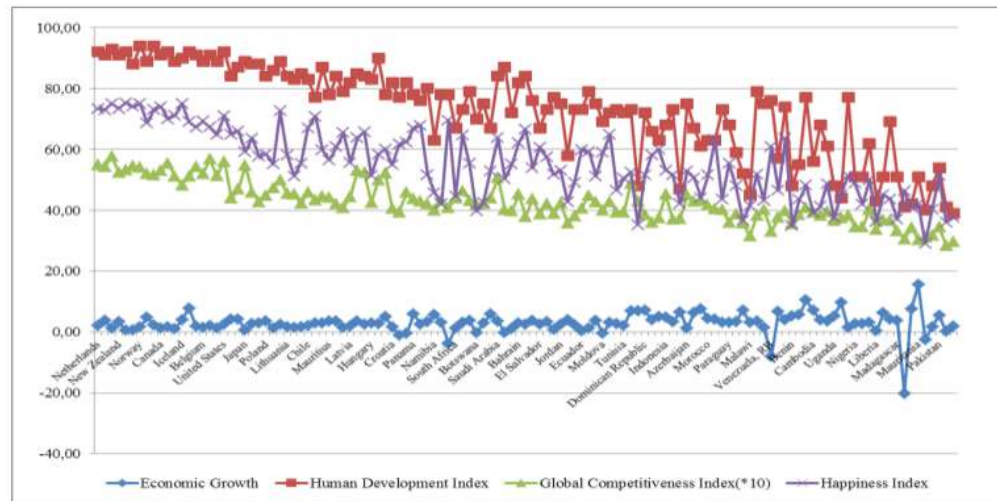


Happiness Report, Chapter 2: The Distribution of World Happiness written by John F. Helliwell, Haifang Huang and Shun Huang. Data are available at [http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1Ch2\\_web.pdf](http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1Ch2_web.pdf). Data on economic growth from 178 countries downloaded from World Bank (2016) Annual Gross Domestic Product Growth (%) and available at <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>. Data on human development index from 155 countries download from UNDP (2016) Human Development Report 2015: Work for Human Development Web Version and was accessed at <http://hdr.undp.org/en/data>. Data on global competitiveness index from 138 countries were downloaded from <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/>.

Problems of missing data have been solved by deleting countries with incomplete data. Finally, data on happiness, global competitiveness, human development, and economic growth used in this study were from 123 countries.

## Results and Discussion

Figure 2: depicts the dynamic of economic growth, human development index, global competitiveness index and happiness index from 123 countries being studied. The lowest economic growth happened at Siera Leone (-20.3%) and the highest economic growth was at Mauritania (15.5%). Ten countries with the highest economic growth were Mauritania, Iran Islamic Republic, Ethiopia, Ireland, India, Mali, Cambodia, Dominican Republic, Tanzania, and China. Ten countries with the lowest economic growth were Guinea, Greece, Botswana, Kuwait, Moldova, Trinidad and Tobago, Burundi, Brazil, Venezuela RB and Sierra Leone. Average growth in terms of statistical mean was 2.91% (Bahrain), median 2.9% (Bahrain), and mode 3.0% (Thailand).

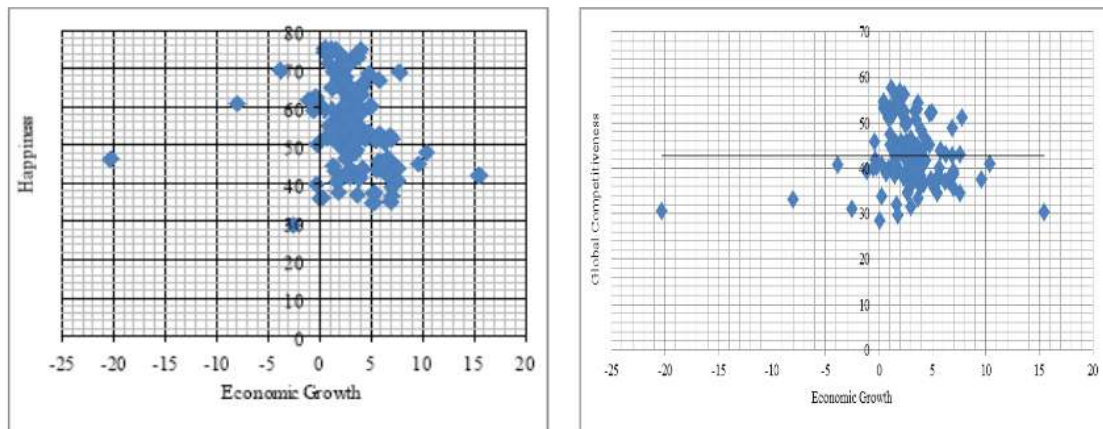


**Figure 2: Economic Growth, Human Development, Global Competitiveness and Happiness**

The highest human development index was in Australia (94.00) and the lowest human development index was in Chad (39.00). Ten countries with highest index of human development were: Norway, Australia, Switzerland, Netherlands, Denmark, Germany, Ireland, United States, Sweden, and New Zealand. Ten countries with lowest human development index were: Haiti, Senegal, Malawi, Ethiopia, Liberia, Mali, Sierra Leone, Guinea, Burundi, and Chad. Average index of human development in terms of statistical mean was 72.99 (Jamaica, Colombia, Tunisia, Dominican Republic, and Belize), median was 76.00 (Mexico, Georgia, Turkey, Jordan, Macedonia, Azerbaijan, and Ukraine), and mode was 73.00 (The Netherlands, Sweden, New Zealand, and Australia). The highest global competitiveness index was 5.76 (Switzerland) and the lowest global competitiveness index was 2.84 (Guinea). Ten countries with highest index of global competitiveness were: Switzerland, Singapore, United States, Germany, Netherlands, Japan, Finland, Sweden, United Kingdom, and Norway. Ten countries with lowest index of global competitiveness were: Liberia, Madagascar, Venezuela RB, Haiti, Malawi, Burundi, Sierra Leone, Mauritania, Chad, and Guinea. The average index of global competitiveness in term of statistical mean was 4.27 (Georgia, Jordan, Hungary, Macedonia, Colombia, Rwanda, Mexico), median was 4.22 (Slovak Republic, Georgia, Cyprus, Peru, Jordan) and mode was 4.39 (Turkey, Panama, Philippines, South Africa, Malta). The lowest index of

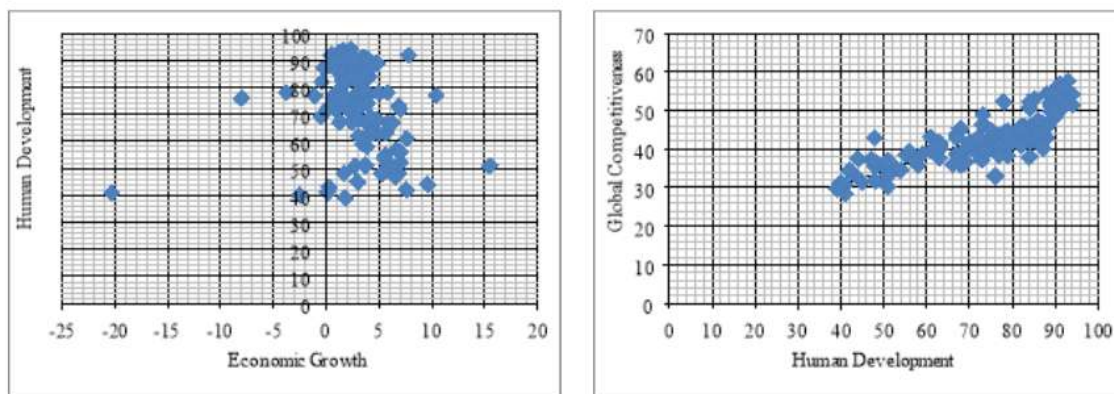
happiness was in Burundi (10.05) and the highest index of happiness was in Denmark. Ten countries with highest index of happiness were 10 Denmark, Switzerland, Iceland, Norway, Finland, Canada, Netherlands, New Zealand, Australia and Sweden. Ten countries with lowest index of happiness were: Cambodia, Chad, Uganda, Madagascar, Tanzania, Liberia, Guinea, Rwanda, Benin, and Burundi. Average index of happiness in terms of statistical mean was 55.4 (Paraguay), median was 55.23 (Cyprus, Latvia, Croatia, Romania, Jamaica, and Paraguay), and mode was 58.35 (Poland, Ethiopia, Lithuania, Korea Republic, Peru, Moldova, and Bolivia).

Figure 3 (left panel): presents Scatter Diagram between economic growth and happiness that shows a negative trend. It means that economic growth had negative correlation on happiness. The higher the economic growth of a country will be the higher the index of happiness of the country. Regression coefficient resulted by regression analysis was positive, -0.55. The regression coefficient was not statistically significant as t-calculated (1.86) was smaller than t-table (1.98)  $n=123$ , at 95% significant level, and P-value (0.07) were more than 0.05.



**Figure 3: Scatter Diagram between Economic Growth and Happiness (Left Panel) and between Economic Growth and Global Competitiveness (Right Panel)**

Figure 3 (right panel): presents Scatter Diagram between economic growth and the global competitiveness that shows a positive trend. It means that human development had positive correlation on global competitiveness. The higher the growth of GDP of a country, the higher the index of global competitiveness was. Regression coefficient resulted by regression analysis was positive, 0.0006. The regression coefficient was not statistically significant as t-calculated (0.004) was far smaller than t-table (1.98)  $n=123$ , at 95% significant level, and P-value (0.997) were more than 0.05.

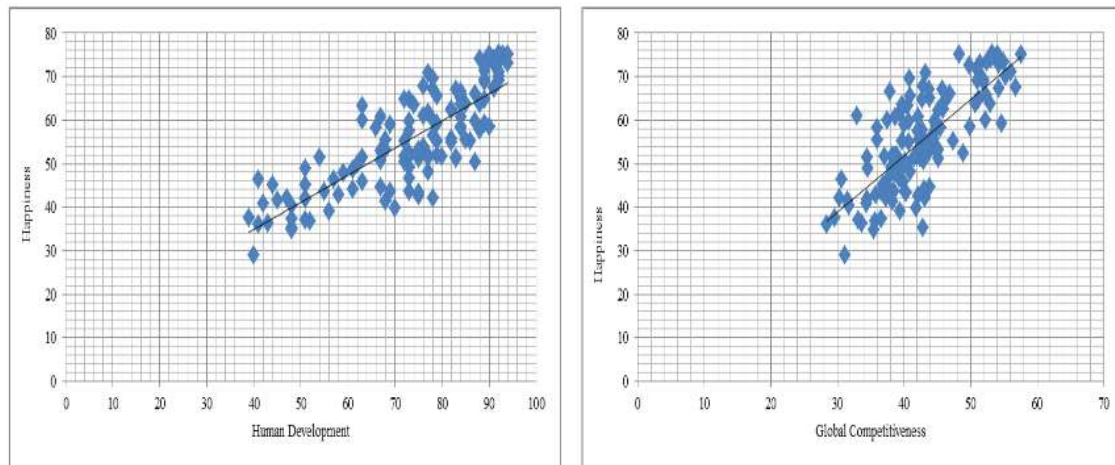


**Figure 4: Scatter Diagram between Economic Growth and Human Development (Left Panel) and between Human Development and Global Competitiveness (Right Panel)**



Figure 4 (left panel): presents Scatter Diagram between economic growth and human development that shows a positive trend. It means that economic growth had positive correlation on human development. The higher the growth of GDP of a country, the higher the index of human development was. Regression coefficient resulted by regression analysis was positive (-0.54), but it was not statistically significant as t-calculated (1.38) was far smaller than t-table (1.98)  $n=123$ , at 95% significant level, and P-value (0.17) were more than 0.05.

Figure 4 (right panel): presents Scatter Diagram between human development and global competitiveness that shows a positive trend. It means that human development had positive correlation on global competitiveness. The higher the human development index of a country, the higher the index of global competitiveness index was. Regression coefficient resulted by regression analysis was positive, 0.37 and was statistically significant as t-calculated (16.11) was far higher than t-table (1.98)  $n=123$ , at 95% significant level, and P-value (0.00) were more than 0.05.



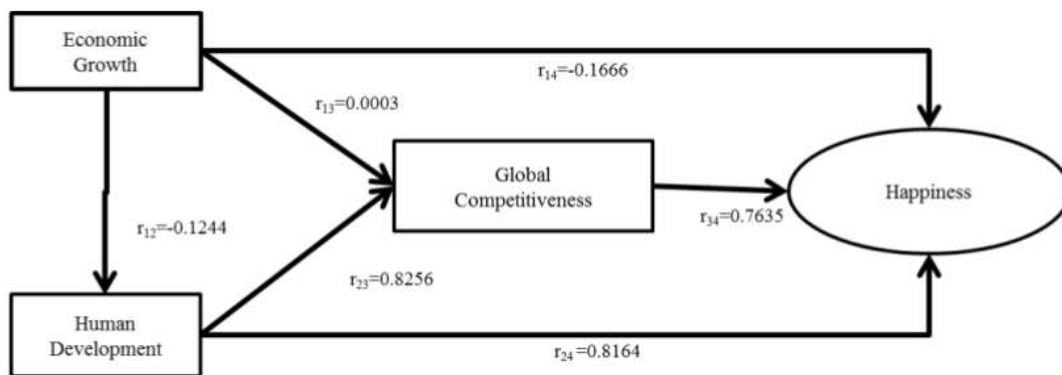
**Figure 5: Scatter Diagram between Human Development and Happiness (Left Panel) and between Global Competitiveness and Happiness (Right Panel)**

Figure 5 (left panel): presents Scatter Diagram between human development and happiness that shows a positive trend. It means that human development had positive correlation on happiness. The higher the human development index of a country, the higher the index of happiness was. Regression coefficient resulted by regression analysis was positive, 0.37. The regression coefficient was statistically significant as t-calculated (16.11) was far higher than t-table (1.98)  $n=123$ , at 95% significant level, and P-value (0.00) were more than 0.05.

Figure 5 (right panel): presents Scatter Diagram between global competitiveness and happiness that shows a positive trend. It means that global competitiveness had positive correlation on happiness. The higher the global competitiveness index of a country, the higher the index of happiness was. Regression coefficient resulted by regression analysis was positive (1.29). The regression coefficient was statistically significant as t-calculated (13.00) was far higher than t-table (1.98)  $n=123$ , at 95% significant level, and P-value (0.00) were more than 0.05.

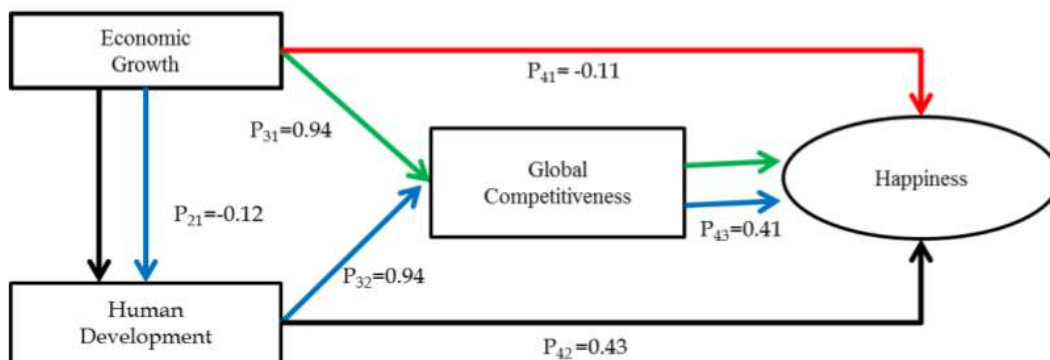
Figure 6: presents the results of regression analysis for correlation analysis among variables being studied. The coefficient correlation between economic growth and the happiness was negative but very weak as  $r_{14} = -0.1667$ . The coefficient correlation between economic growth and global competitiveness was positive, but very weak as  $r_{13} = 0.0003$ . Again, the coefficient correlation between economic growth and human development was also negative, but very weak as  $r_{12} = -0.1244$ . Coefficient correlation between human development and global competitiveness was positive and very strong as  $r_{23} = 0.8256$ . Meanwhile the coefficient correlation between human development and happiness was also positive and very strong as  $r_{24} = 0.8164$ . Finally, the coefficient correlation between global competitiveness and happiness was positive and strong as  $r_{34} = 0.7635$ .





**Figure 6: Correlation Coefficients among Economic Growth, Human Development, Global Competitiveness and Happiness**

Solving the path equation proposed in Method of Analysis above, path coefficients have been calculated. In Path-1: the direct impact of economic growth on happiness was negative and significant as  $P_{41} = -0.11 > [0.05]$ . It means that an increase in economic growth by 1 per cent would decrease the index of happiness by 0.11 per cent. In Path-2: the direct impact of economic growth on global competitiveness was positive and significant as  $P_{31} = 0.94 > 0.05$ . It means that an increase of economic growth by 1 per cent would increase the index of global competitiveness by 0.94 per cent. In Path-3: the direct impact of economic growth on human development was negative and significant as  $P_{21} = -0.12 > [0.05]$ . It means that an increase of economic growth by 1 per cent would decrease the index of human development by 0.12 per cent. In Path-4: the direct impact of human development on global competitiveness was positive and significant as  $P_{32} = 0.94 > 0.05$ . It means that an increase of human development index by 1 per cent would increase the index of global competitiveness by 0.94 per cent. In Path-5: the direct impact of human development on happiness was positive and significant as  $P_{42} = 0.43 > 0.05$ . It means that an increase of human development index by 1 per cent would increase the index of happiness by 0.43 per cent. Finally, in Path-6: the direct impact of global competitiveness on happiness was positive and significant as  $P_{43} = 0.42 > 0.05$ . An increase of global competitiveness index by 1 per cent would increase the index of happiness by 0.42 per cent.



**Figure 7: Path and Path Coefficients for Analyzing Direct and Indirect Impact of Economic Growth on Happiness**

Figure 7: provides path model for analyzing direct and indirect impact of human development on happiness. In Path-1 (red-path), direct impact of human development on happiness was positive and significant, with  $P_{31} = 0.61$ . The higher the increase of the index of human development will increase the index of happiness. One per cent increase in economic growth would increase 0.61 per cent in happiness index. In Path-7 (green-path), indirect impact of economic growth on happiness, through global competitiveness was positive and significant  $P_{43} \times P_{31} = 0.41 \times 0.94 = 0.38 > 0.05$ . It means that indirectly through global competitiveness, an increase of 1 per cent of economic growth would increase the index of happiness by 0.38 per cent. In Path-8 (the blue-path), indirect impact of economic growth on happiness through global competitiveness and human development was negative but statistically not

significant as  $P_{43 \times P_{32} \times P_{21}} = 0.41 \times 0.94 \times -0.12 = -0.05 \leq 0.05$ . An increase of economic growth by 1 per cent would, indirectly decrease the index of happiness by 0.05 per cent. Finally, in Path-9 (black-path), the indirect impact of economic on happiness through human development was negative and statistically not significant as  $P_{42 \times P_{21}} = 0.43 \times -0.12 = -0.05 \leq 0.05$ .

### Conclusions

Two conclusions could be drawn, firstly, in Path-1 (red-path); economic growth had negative and significant direct impact on happiness. Secondly, indirectly, the impacts of economic growth on happiness varied depend on the path. On Path-7 (green path), the indirect impact of economic growth on happiness through global competitiveness was positive and statistically significant. On Path-8 (blue-path), the indirect impact of economic growth on happiness through global competitiveness and human development was negative but statistically not significant. Path-9 (black-path), the indirect impact of economic growth on happiness through human development was negative and statistically not significant. The implication of this finding was that economic growth no longer important indicator of economic development. Human development and global competitiveness were two important development indicators that improve and maintenance the level of happiness.

### References

1. Acemoglu, D., Johnson, S. and Robinson, J., (2001). The colonial origins of economic development: an empirical investigation. *American Economic Review*. Vol 91, No. 5, pp: 1369–1401.
2. Aghion, P. (2002). Schumpeterian Growth Theory and the Dynamics of Income Inequality. *Econometrica*, Volume 70, No. 3, pp: 855–882.
3. Algoe, S. B. and Haidt, J., (2009), Witnessing excellence in action: the 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology*. Vol 4 (2), pp: 105–127. Doi: 10.1080/17439760802650519
4. Alkire, S. (1998), Operationalizing Amartya Sen's Capability Approach to Human Development: A Framework for Identifying Valuable Capabilities. Oxford: University of Oxford. OCLC: 43087376.
5. Alwin, D. F., and Hauser, R. M. (1975), The Decomposition of Effects in Path Analysis. *American Sociological Review*, Vol 40(1), pp: 37–47.
6. Anand, P (2016), *Happiness Explained*. Oxford: Oxford University Press
7. Barro, R. J., and Lee J.W., (2001). International data on educational attainment: Updates and implications. *Oxford Economic Papers* 53. No. 3, pp: 541–563.
8. Bjork, G.J., (1999). *The Way It Worked and Why It Won't: Structural Change and the Slowdown of U.S. Economic Growth*. Westport, CT; London: Praeger. pp: 251, ISBN 0-275-96532-5.
9. Buckley, P.J., Le Pass, C and Prescott, K. (1988), Measures of International Competitiveness: A Critical Survey, *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, No. 2 pp: 175–200.
10. Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2006). Hedonia, Eudaimonia, and Well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*. Vol 9 (1), pp: 1–11. Doi: 10.1007/s10902-006-9018-1.
11. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. and Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*. Vol 49 (1), pp: 71–5. Doi: 10.1207/ s15327752jpa4901\_13
12. Dodge, Y. (2003). *The Oxford Dictionary of Statistical Terms*. OUP. ISBN: 0-19-920613-9.
13. Feurer, R., and Chaharbaghi, K., (1995). Strategy development: past, present and future, *Management Decision*, Vol. 33 Issue: 6, pp: 11–21.
14. Frey, Bruno S. and Stutzer, A. (2001). *Happiness and Economics*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 0-691-06998-0.
15. Galor, O. (2005). From Stagnation to Growth: Unified Growth Theory. *Handbook of Economic Growth*. Elsevier.
16. Graham, M. C., (2014). *Facts of Life: Ten Issues of Contentment*. Outskirts Press. pp: 6–10. ISBN: 978-1-4787-2259-5.
17. Helliwell, J., Layard, R. and Sachs, J. (2016). *World Happiness Report*. United Nations Development Programme.
18. Helpman, E., (2004). *The Mystery of Economic Growth*. Harvard: Harvard University Press.
19. Hornby, A.S., (1985). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Twenty Second Impression, Oxford: Oxford University Press.
20. IMD (2003) *World Competitiveness Yearbook 2003* available at [www.imd.org/wcc](http://www.imd.org/wcc), <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/> and <https://worldcompetitiveness.imd.org/>
21. IMF (2012). *Statistics on the Growth of the Global Gross Domestic Product (GDP) from 2003 to 2013*.
22. Lyubomirsky, S. and Lepper, H. S. (1999). A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*. Vol. 46 (2), pp: 137–55. Doi:10.1023/A:1006824100041

23. Muchdie (2016a). The Impact of Technological Progress on Human Development: Evidence from Indonesia, *Int'l J. of Econ Res.*, 7 (5). pp: 14-28. ISSN 2229-6158.
24. Muchdie (2016b). Economic Growth, Human Development and Global Competitiveness, *Int'l J. of Soc. Sci & Econ Res.*, 01 (10). pp: 1718-1735. ISSN 2455-8834.
25. Muchdie, Prihawantoro, S., and Sugema (2016) The Impact of Technological Progress on Indonesia's Global Competitiveness, *Int'l J. of Soc. Sci & Econ Res.*, 01 (11). pp: 1830-1846. ISSN 2455-8834.
26. Muldur, U., Corvers, F., Delanghe, H., Dratwa, J., Heimberger, D., Sloan, B., Vanslembrouck, S., (2006). *A New Deal for Effective European Research Policy*. Springer, ISBN 978-1-4020-5550-8.
27. Nussbaum, M. (2000). *Women and human development: the capabilities approach*. Cambridge New York: Cambridge University Press. ISBN 9780521003858.
28. Nussbaum, M. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge, MA: Harvard University Press. pp: 33–34. ISBN 0674072359.
29. Porter, M. (2009), *Clusters and Economic Policy*. ISC White Paper. Available at [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Clusters\\_and\\_Economic\\_Policy\\_White\\_Paper\\_8e844243-aa23-449d-a7c1-5ef76c74236f.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Clusters_and_Economic_Policy_White_Paper_8e844243-aa23-449d-a7c1-5ef76c74236f.pdf)
30. Rainer Feurer, R., and Chaharbaghi, K., (1995). *Strategy development: past, present and future*. Management Decision, Vol. 33 Issue: 6, pp: 11 – 21.
31. Scott, B. R. and Lodge, G. C., (1985), *US Competitiveness in the World Economy*, Boston MA: Harvard Business School Press.
32. Sen, A. (2005). Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development*. Vol 6 (2), pp: 151–166. Doi: 10.1080/14649880500120491.
33. Solow, R. M., (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. Volume 70 No.1, pp: 65-94.
34. Srinivasan, T.N. (1994). Human Development: A New Paradigm or Reinvention of the Wheel? *Human Development*, Vol 84(2), pp: 238–243.
35. Stajano, A., (2010), *Research, Quality, Competitiveness*. EU Technology Policy for the Knowledge-based Society, Springer ISBN: 978-0-387-79264-4.
36. Streeten, P. (1994). Human Development: Means and Ends. *Human Development*. Vol. 84, No.2, pp: 232–237.
37. Swan, T.W., (1956). Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic Record*. Volume 32, pp: 334–361. Doi: 10.1111/j.1475-4932.1956.tb00434.x.
38. Ul-Haq, M. (2003). The Human Development Paradigm. In Fukuda-Parr and A. K. Shiva Kuma, A.K.S. Eds. *Readings in Human Development: Concept, Measures and Policies for Development Paradigm*, New Delhi: Oxford University Press, pp.:17-34.
39. United Nations Development Programme, (2015a), *Human Development Reports* at <http://hdr.undp.org/en/2015-report>.
40. United Nations Development Programme, (2015b), *Human Development Reports* at <http://hdr.undp.org/eandevn/hum>
41. United Nations Development Programme. (2016). *Human Development Report 2015: Work for Human Development* Web Version available at <http://hdr.undp.org/en/data>.
42. United Nations Development Programme. (2016). *World Happiness Report on Chapter 2: The Distribution of World Happiness* Available at [http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1Ch2\\_web.pdf](http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1Ch2_web.pdf).
43. Weiner, E. J. (2007). Four months of boom, bust, and fleeing foreign credit. *Los Angeles Times*. Archived from the original on December 22, 2007.
44. World Bank. (2016) *Annual Gross Domestic Product Growth (%)*. Available on line at <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>.
45. World Economic Forum. (1996). *Global Competitiveness Report 1996*. Geneva: World Economic Forum, pp: 19.
46. World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report 2009–2010*, pp: 3. Available at <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2009-2010>.
47. World Economic Forum. (2015). *Global Competitiveness Report 2014–2015*. Available at <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>.
48. World Health Organization. (2016). *Preventing disease through healthy environments: a global assessment of the burden of disease from environmental risks*. Retrieved 4 August 2016.
49. Wright, S. (1921). Correlation and Causation. *Journal Agricultural Research*. Volume 20, pp: 557-585.
50. Wright, S. (1934). The Method of Path Coefficients. *Annals of Mathematical Statistics*, Vol 5, No 3, pp: 161-215. DOI: 10.1214/aoms/1177732676.
51. Xavier, S.M. and Artadi, E.A, (2004). *The Global Competitiveness Index*. Global Competitiveness Report, Global Economic Forum.



# Bambang - ECONOMIC DEVELOPMENT AND HAPPINESS A CROSS-NATIONS PATH ANALYSIS

## ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[www.pef.czu.cz](http://www.pef.czu.cz)

Internet Source

1%

2

Submitted to Coventry University

Student Paper

1%

3

Submitted to Maharishi University of Management

Student Paper

1%

4

[onemeandream.com](http://onemeandream.com)

Internet Source

1%

5

Submitted to Arab Open University

Student Paper

1%

6

[worldhappiness.report](http://worldhappiness.report)

Internet Source

1%

7

Keyi Ju, Bin Su, Dequn Zhou, Junmin Wu.  
"Does energy-price regulation benefit China's economy and environment? Evidence from energy-price distortions", Energy Policy, 2017

Publication

1%

8	Submitted to University of Nottingham Student Paper	1 %
9	Submitted to University College London Student Paper	1 %
10	Submitted to Muchin College Prep Student Paper	1 %
11	www.esd-conference.com Internet Source	1 %
12	Submitted to University of Exeter Student Paper	1 %
13	Submitted to University of Johannesburg Student Paper	<1 %
14	Submitted to Birla Institute of Technology Student Paper	<1 %
15	Submitted to University of Hull Student Paper	<1 %
16	Submitted to ACS Hillingdon International School Student Paper	<1 %
17	Harish C. Chandan. "chapter 14 The Role of Religion and National Culture in Economic Growth of Emerging Markets", IGI Global, 2014 Publication	<1 %

---

Exclude quotes      On

Exclude bibliography      On

Exclude matches

< 17 words



# Bambang - CREATING CONSUMER PURCHASE DECISION : ANALYSIS OF BRAND IMAGE, SERVICE QUALITY AND MARKETING COMMUNICATION.

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 09:24PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332164771

**File name:** 3.\_International\_Journal\_of\_Advanced\_Research\_IJAR.pdf (467.59K)

**Word count:** 5579

**Character count:** 30657



Journal Homepage: - [www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF  
 ADVANCED RESEARCH (IJAR)**

Article DOI: 10.21474/IJAR01/3594  
 DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/3594>



### RESEARCH ARTICLE

#### CREATING CONSUMER PURCHASE DECISION : ANALYSIS OF BRAND IMAGE, SERVICE QUALITY AND MARKETING COMMUNICATION. (A Case Study on Mal Artha Gading/MAG Jakarta)

**Bambang Dwi Hartono<sup>1</sup> and Johny Edward Petterson Nikijuluw<sup>2</sup>.**

1. Chief of magister management program University of Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, & Commissaries of PD Pasar Jaya.
2. General Manager of Artha Gading Estate.

#### Manuscript Info

##### Manuscript History

Received: 05 January 2017  
 Final Accepted: 06 February 2017  
 Published: March 2017

##### Key words:-

Brand Image, Service Quality,  
 Marketing Communication.

#### Abstract

The research aimed to examine and analyze either partial or simultaneous influence of brand image, service quality and marketing communication on purchase decision of Mal Artha Gading consumers. Of 40,000 populations, 100 samples were obtained, based on Slovin's sampling technique. For data collection, the research relied on questionnaires and interviews. Descriptive and inferential statistics were applied for data analysis. The research findings have revealed that brand image, service quality and marketing communication influence consumer purchase decision simultaneously. Partially, brand image variable gave the greatest and the most significant influence on consumer purchase decision, while service quality did not influence consumer purchase decision very much; marketing communication had a significant impact on consumer purchase decision. The implication is that in order to have consumers make a purchase, the management had better improve its brand image, service quality and marketing communication.

Copy Right, IJAR, 2017., All rights reserved.

#### Introduction:-

Shopping malls in Indonesia have evolved so fast. Starting from Sarinah which is the first mall in Indonesia with about 5,000 m<sup>2</sup> width of retail area in 1962 nowadays Jakarta becomes a city with the greatest number of malls and shopping centres in the world. It has 173 shopping centres spreading in 5 areas of its, with 4,232,100 m<sup>2</sup> retail area used.

The condition is experienced by Mal Artha Gading, one of malls and shopping centres in Kelapa Gading which has wider total net leaseable area than other shopping centres in Jakarta have. It is 373,228 m<sup>2</sup> width in which the shopping centres built have different concept but same catchment area.

Mal Artha Gading is located in Kelapa Gading, precisely beside Cawang – Tanjung Priok toll road. Since it was opened to the public on 27 October 2004, the mall has greatly competed with other malls such as Mal of Indonesia (MOI) built in the first year of Mal Artha Gading operation, Bay Walk Pluit, Kota Kasablanka, Gandaria City and Mal St. Moris Puri which are more modern. The competition continues until the building Mal Kelapa Gading 3.5 and Gading Walk. This makes Mal Artha Gading keep competing with other malls and shopping centres.

**Corresponding Author:- Bambang Dwi Hartono.**

Address:- Chief of magister management program University of Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, & Commissaries of PD Pasar Jaya.

A success measurement of a shopping center is the increasing number of its visitors indicated by the achievement of total visitor numbers targeted by its management. It is experienced by Mal Artha Gading with 38,000 visitors per day, below its target which is 40,000 to 43,000 visitors per day. Table 1 shows data of unachieved daily visitor target of Mal Artha Gading

**Table 1:-** Average Number of Daily Visitor of Mal Artha Gading from January to May 2015

Visits	Daily	Weekday	Weekend	Total	Target	Dev
Customer	38,000	30,000	53,000	1,150,000	1,250,000	-8%
Cars	8,000	7,000	11,000	240,000	262,500	-9%
Motorcycle	2,500	2,700	3,000	78,000	87,500	-11%

Source : BP. MAG 2015

In 2012 – 2015 the number of visitors decreased; the management tried to find the cause, whether it is internal factors or external factors. In the last three years, the number of its visitors is presented in Table 1.3.

**Table 1.3:-** Average Number of Monthly Visitor from 2013 to 2014

Years	Average Number of Monthly Visitor	Target	Deviation (%)
2012	1,048,800	1,100,000	-5%
2013	1,037,875	1,150,000	-10%
2014	1,092,500	1,200,000	-9%

Source : BP. MAG 2015

Based on the initial survey conducted in Central Jakarta, South Jakarta, West Jakarta, and East Jakarta, Mal Artha Gading was found less popular than the same level Mal in the same area. Therefore, brand image and marketing communication strategy have important roles. In addition, service quality also takes part in making consumers visit the mall.

In accordance with the introduction above, three identified problems are: 1) unachieved visitor target; 2) unpopularity of Mal Artha Gading; 3) image of Mal Arta Gading identical with a second class mall resulting in low interest of visitors; 4) poor service quality.

In addition to the phenomena which have been explained, this research was supported by the findings stated in international journals involving: 1) Ong and Sugiharto (2012) , Evelina, Handoyo, and Listyorini (2012), and Nurlisa and Sofiyah (2010), suggesting that brand image, service quality and promotion positively and significantly influence purchase decision; 2) Kusumah Ridwan (2011) and Tristania Widiarti (2008) revealing that service quality has significant impact on purchase decision; 3) Zikmund, William G. (2003), in Hapzi Ali (2012), finding that service quality positively and significantly influence brand image.

Based on the problems, this research aims to analyze the influence of:

- 1) Brand image and image on purchase decision;
- 2) Service quality on purchase decision;
- 3) Marketing Communication on purchase decision, and
- 4) Brand image, service quality, and marketing communication simultaneously on purchase decision

#### Literature Review:-

##### Brand Image:-

Ditcher (1985) defines image as an illustration that in detail explains of the entire entity impression of object owned by society. Kotler and Armstrong (2001:225) state that brand image refers to a set of consumer believe in a certain brand. Brand image can be defined as a perception about brand as reflected by the brand association held in consumer memory (Keller, 1998:93).

In this research the context of image measured is the image of a shopping centre. A study on image of a shopping centre reveals that communication and consumers' shopping experience in a shopping centre and consuming goods or service experience influence their purchase interest. Communication among consumers known as word-of-mouth



communication, promotion and communication in media influence customer perception (Zeithmal and Bitner, 1996).

In according to the theories, this research analyzed brand image variable using theory proposed by Chang and Tu (2005) that is considered to be relevant for studying a shopping centre with four available dimensions which are facility, service, activity, and convenience.

#### 7 Service Quality:-

Quality is a dynamic condition that has impacts on products, service, human being, process, and environment that meets or exceeds the expectations (Tjiptono, 2001). Thus service quality can be defined as an effort to meet the need and desire of consumer and its delivery directness in balancing the consumer expectation (Tjiptono, 2001).

Parasuraman, et.al (1998) concludes that there are five dimensions of service quality, which are: 1. tangibles, 2. reliability, 3. assurance, and 4. Empathy. According to Kotler and Keller (2008:156), there are some dimensions of quality in the context service quality which can be used as reference; they include responsiveness, reliability, empathy dan assurance serta tangibility.

Based on the theories, this research analyzed service quality variable using the theory by Parasuraman (2001) that is considered to be relevant for studying a shopping centre with five available dimensions which are tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy.

#### Marketing Communication:-

Mahmud Machfoedz (2010:16) states that marketing communication refers to all elements of marketing that have value and communicate the value to consumer and stakeholder of a company. Kotler and Kevin Lane Keller (2007:204) suggest that marketing communication is a mean used by a company to inform, persuade, and remind consumer either directly or indirectly about products and brands that they sell.

Furthermore, Prisgunanto (2006:8) state that marketing communication refer to all promotion elements of marketing-mix involving any form of communication between organization and its target audience for marketing performance. In accordance, it is concluded that marketing communication is an effort of a company to send its message about the existence of its products in market to the consumer and stakeholder

Based on the theories, this research analyzed marketing communication variable using theory by Prisgunanto (2006) that is considered to be relevant for studying a shopping centre with eight available dimensions which are direct marketing, sales promotion, marketing public relation, personal selling, advertising, publicity, event/sponsorship, and interactive marketing.

#### Purchase Decision:-

Phillip Kotler (2005:204) suggests five stages of purchase decision process, which are need recognition, information search, alternative evaluation, purchase decision, and post purchase behavior. This model emphasizes that process starts before the purchase and has further impacts after the purchase.

Kotler (2006:129) mentions five types of decision which customers make, which are product options, brands, distributor choices, time of purchase, and number of purchase. Consumers can take purchase decision on the number of purchase to make in a time. In addition, Kotler (2012:166) states that purchase decision is a process consisting of five stages passed by a consumer before making decision to purchase and after making a purchase.

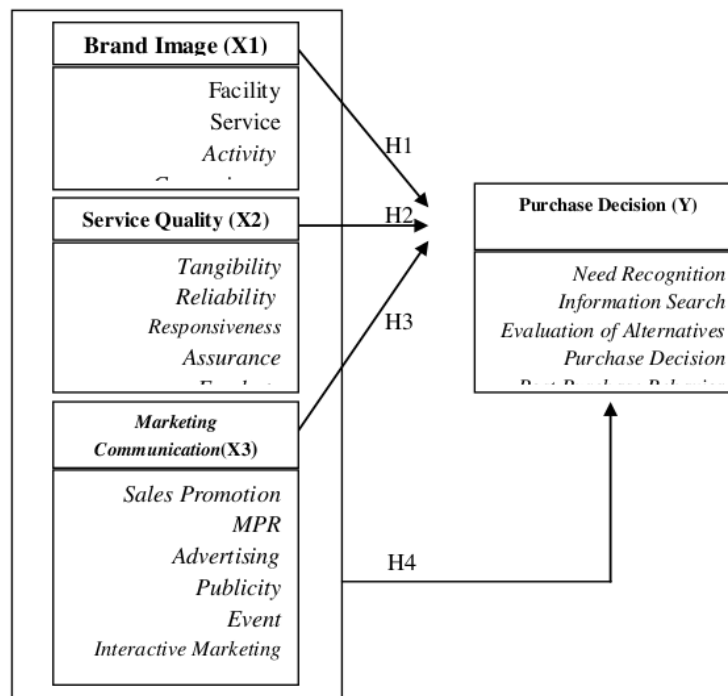
Based on the theories, this research analyzed purchase decision variable using a theory by Philip Kotler (2005) that is considered to be relevant for studying a shopping centre with five available dimensions, which are need recognition, information search, alternative evaluation, purchase decision, and post purchase behavior.

#### Conceptual Framework:-

Conceptual framework has a function to design the influence or relationship between variables, that brand image, service quality, and marketing communication positively and significantly influence consumer purchase decision either partially or simultaneously.

The conceptual framework of this research was formulated based on background of the study, some proposed theories, and some previous researches involving: 1) Ong and Sugiharto (2012), Evelina, Handoyo, and Listyorini (2012), and Nurlisa and Sofiyah (2010), suggesting that brand image, service quality and promotion positively and significantly influence purchase decision; 2) Kusumah Ridwan (2011) and Tristania Widiarti (2008) revealing that service quality has significant impact on purchase decision; 3) Zikmund, William G. (2003), in Hapzi Ali (2012), finding that service quality positively and significantly influence brand image. The conceptual framework of the research is illustrated in Figure 1.

**Figure 1:- Conceptual Framework**



Based on the conceptual framework, the hypotheses of this research are:

1. Brand image positively influences the consumer purchase decision.
2. Service quality positively influences the consumer purchase decision.
3. Marketing communication positively influences the consumer purchase decision.
4. Brand image, service quality, and marketing communicationsimultaneously positively influences the consumer purchase decision.

#### Methods:- 4

This research is a quantitative research which analyzes numerical data and processes the data using statistical method (Azwar, 2009a: 5). It employed correlation approach. It examined the correlation of brand image, service quality, and marketing communication and number of Mal Artha gading visitors. Arikunto (2010: 4) explains that correlational research aims to find the relationship between two or more variables without either changing or manipulating the available data.

Survey method was applied in this research. Of 40.000 populations,100 samples were obtained, based on Slovin's sampling technique (Husein Umar, 2003:120). The populations of this research were visitors who did shopping in Mal Artha Gading. They were assumed to be loyal customer indicated by their visit frequency, at least once a week, and by their age, age of 18-24 years old that tends to try new things (Wood, 2004, in Setyaningrum, 2007: 110)

Quantitative analysis using regression analysis with SPSS 2.33 was applied. Before analyzing the data, test of questionnaire validity and reliability and test of classical assumption were performed (Solimun, 2008). After Path analysis, the data were analyzed using  $R^2$  Test, T Test and F Test with 5% error tolerance were performed to test the hypotheses.

### Result & Discussion:-

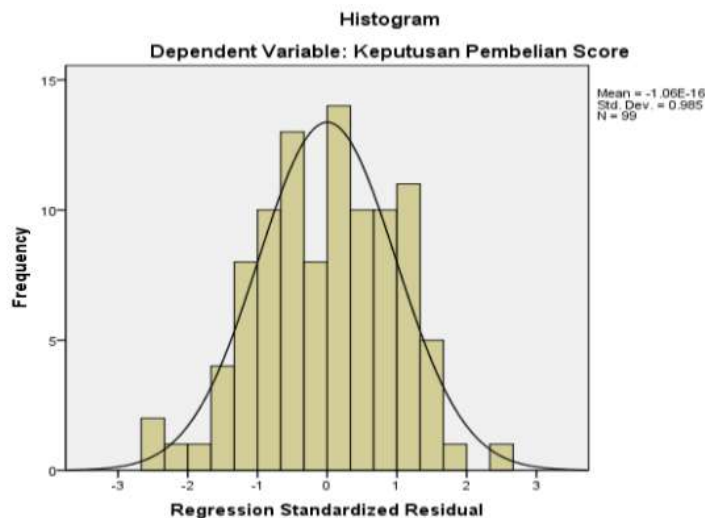
Reliability test was done to find and measure if the questionnaires used in the research were relevant and if the reliability of the questionnaires was strong as *composite reliability*  $>0.6$ . the result is shown in table 4.1.

**Table 4.1:-** Statistical Reliability of Each Variabel

	Cronbach's Alpha	N of Item
<i>Brand Image</i>	.924	20
<i>Service Quality</i>	.902	20
<i>Marketing Communication</i>	.866	20
<i>Purchase Decision</i>	.831	20

The table shows that all dependent variables and independent variables have cronbach's alpha  $> 0,6$ . It indicates that the variables are reliable and can be used in measurement for data collection.

The following is histogram to investigate that the dependent variable, purchase decision, is normally distributed. One of the requirements to continue to the next stage, regression analysis, is that the dependent variable is normally distributed. The result is shown in Figure 2.



**Figure 2:-** Histogram

Figure 2 shows that the available data can be used for the next stage that is regression analysis.

### Research Findin 12-

The Alpha value of the variables of brand image, service quality, marketing communication and purchase decision are 0.924, 0.920, 0.866 and 0.831 respectively. This indicates that reliability of four variables is very strong, which is measured by 20 indicators.

### Hypothesis Testing:-

5 Simple Regression Test of brand image on purchase decision

Brand image variable and purchase decision variable have a relationship (coefficients  $7.656 > 1.9887$  and  $0.000 < 0.05$ ) and they have a strong relationship (model summary 0.624) and it can be generalized to the population level (ANOVA table 0.000).

b. Simple regression test of service quality on purchase decision



Service quality and purchase decision have a relationship (coefficients  $5.897 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and they have a strong relationship (model summary 0.514) and it can be generalized to the population level (ANOVA 0.000).

c. Simple regression test of marketing Communication on purchase decision

Service quality and purchase decision have a relationship (coefficients  $5.995 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and they have a strong relationship (model summary 0.520) and it can be generalized to the population level (ANOVA 0.000).

3  
F test:- Table 4.2. ANOVA

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2060.479	3	686.826	25.951	.000 <sup>a</sup>
Residual	2514.249	95	26.466		
Total	4574.727	98			

a. Predictors: (Constant), Marcom Score, brand image Score, service quality Score

b. Dependent Variable: purchase decision Score

Table 1 shows that the variables of brand image, quality of service and marketing communication simultaneously affect purchase decision variable.

T test:- Table 4.3. T test

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.177	4.711		2.373	.020		
Brand image	.390	.093	.513	4.178	.000	.383	2.610
Service quality	.033	.102	-.041	.322	.748	.362	2.760
Marcom Score	.194	.060	.291	3.208	.002	.705	1.418

a. Dependent Variable: purchase decision Score

Table 2 shows that: 1) brand image has a positive and significant impact on purchase decision, 2) Service quality does not affect significantly on purchase decision, and 3) marketing communication has a positive and significant impact on purchase decision.

#### Multiple Regression Modeling:-

5  
Based on multiple regression modeling, there is a relationship between brand image and marketing communication, and purchase decision and they have a strong relationship (model summary 0.671). This data can explain 45% of purchase decision variance and it can be generalized to the population level (table ANOVA 0.000).

#### Modeling of Regression Equations:-

- Brand image has a positive effect on purchase decision. If the variable of brand image increases, assuming marketing communication variable is constant, the purchase decision will also increase.
- Marketing communication has a positive effect on purchase decision. If the variable of marketing communication increases, assuming the brand image variables is constant, the purchase decision will also increase.
- 10  
The variable of brand image has the most significant effect on purchase decision.

#### Exploration of Correlation Per Dimension:-

- Brand image, quality of service, marketing communication and problem identification  
The variables of brand image, service quality, marketing communication and problem identification do not have a relationship. It can be seen from the table of Significance, which is greater than 0.05.
- Brand image and information search  
There is a relationship between brand image and information search (coefficients  $2.987 > 1.9887$  and  $0.04 < 0.05$ ), and its relationship is weak (model summary 0.290).
- Service quality and information search  
It reveals that there is no relationship between the variable of service quality and information search dimension (coefficients  $1.792 < 1.9887$  and  $0.76 > 0.05$ ) and its relationship is weak (model summary 0.290).
- Marketing communication and information search

It reveals that there is a relationship between the variable of marketing communication and information search dimension (coefficients  $4.423 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and it has a strong relationship (model summary 0.410).

e. **Brand image and alternative evaluation**

It shows that there is a relationship between brand image and alternative evaluation dimension (table of coefficients  $7.683 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ) and it has a strong relationship. (model summary 0.613).

f. **Service quality and alternative evaluation**

It shows that there is a relationship between service quality and alternative evaluation dimension (coefficients  $6.135 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and it has a strong relationship (model summary 0.527).

g. **Marketing communication and alternative evaluation**

It shows that there is a relationship between marketing communication and alternative evaluation (coefficients  $5.115 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and it has a strong relationship (model summary 0.459).

h. **Brand image and purchase execution**

It shows that there is a relationship between brand image and purchase execution dimension (coefficients  $5.285 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and it has a strong relationship (model summary 0.471).

i. **Service quality and purchase execution**

It shows that there is a relationship between service quality and purchase execution dimension (coefficients  $4.277 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and it has a weak relationship (model summary 0.397).

j. **Marketing communication and purchase execution**

It shows that there is a relationship between service quality and execution purchase dimension (coefficients  $3.830 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and it has a weak relationship (model summary 0.361).

k. **Brand image and purchase satisfaction**

It shows that there is a relationship between brand image and purchase satisfaction (coefficients  $8.187 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and it has a strong relationship (model summary 0.637).

l. **Quality Service and purchase satisfaction**

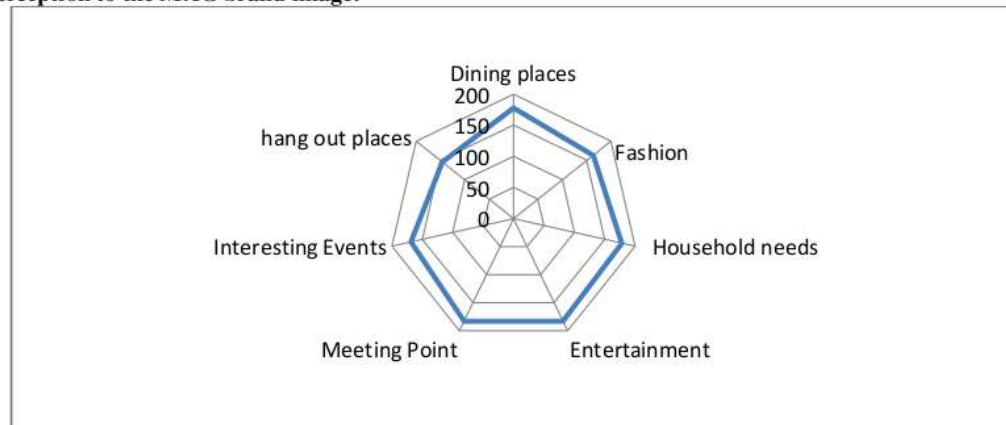
It shows that there is a relationship between service quality and alternative evaluation dimension (coefficients  $5.919 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and the strength of relationship is sufficient (model summary 0.513).

m. **Marketing Communication and purchase decision**

It shows that there is a relationship between the variable of marketing communication and purchase satisfaction dimension (coefficients  $4.820 > 1.9887$  and  $0.00 < 0.05$ ), and the strength of relationship is sufficient (model summary 0.438).

#### Discussions and Research Analysis:-

##### Visitor perception to the MAG brand image:

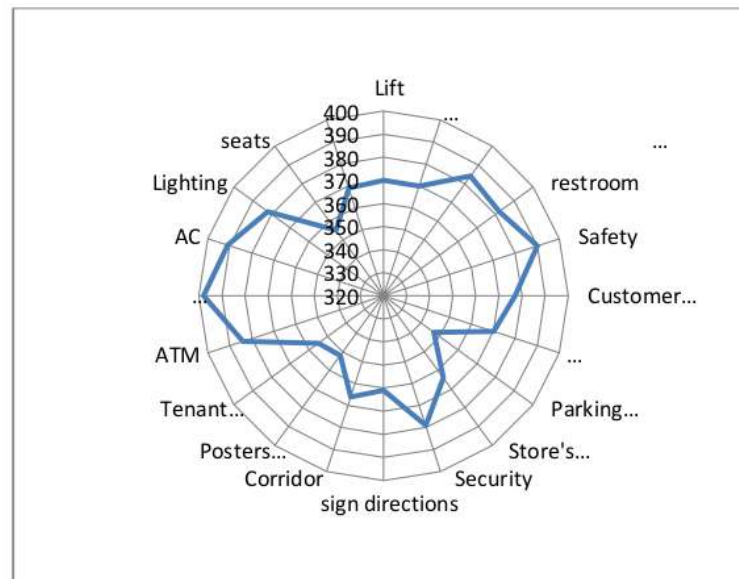


**Figure 3:- Brand Association of MAG**

Based on Figure 3, the perceptions of visitors to the MAG position as a shopping center in North Jakarta are as follows:

- For the top position, MAG is a mall with excellent entertainments (183). It is one of strong points where MAG has an "Amazon" children ride, which is considered as the biggest game zone located on the ground floor, first floor and second floor. Other supporting aspects are the provision of NAV Karaoke, Bowling center with 30 Lines, cinema XXI, and others.

- b. MAG is in the second place as a meeting point (183) since it is located in a very strategic place, in front of the main road of Yos Sudarso that has an easy direct access to toll road, particularly for private cars. For those who take public transport also can get off just right in front of mall. In addition, MAG provides various coffee shops such as Starbucks, Coffee Bean, Bangi Kopitiam, J'Co Coffee, Choco Corner, and many more.
- c. As the third place of visitor perceptions, MAG is a mall providing complete household stores (178). Some of them are ACE Home Center and Informa Furnishing, which are regarded as the biggest equipment and household stores. Furthermore, Home Furnishing is the most complete furnishing items in Jakarta occupying all over the third floor. The presence of Diamond, as the most popular supermarket, equips the shopping needs visited by housewives around Kelapa Gading and the surrounding community.
- d. Meanwhile, in the fourth place, MAG is a mall that has a fine dining place (178). This is supported by the availability of a variety of branded restaurants and coffee shops, like; Marugame Udon, Ci Wei, Ta Wan, Red Bean, Warung Tekko, Sate Khas Senayan, Imperial Lamien, XO Suki, Pizza Hut, KFC, A & W, Singapore Tau Fu, Batam Fish Soup, Fiesta Steak, etc. As for the coffee shops, among others are Starbucks, Bangi Kopitiam, Bread Talk, J'Co, Beard Papa, Dunkin Donuts, chattime and Choco Corner.
- e. For the brand association, MAG lacks interesting events (169) and less complete branded fashions (163). So this issue needs to get more attention if MAG has a willing to improve its brand image.
- f. As for the lowest brand association that needs serious attention to improve brand image is that MAG is necessary to make a trendy hang out place for young people (146).
- g.



**Figure 4:- Perceptual Mapping Image of MAG**

Based on Figure 4, it can be revealed that visitors generally have a somewhat good image on MAG in spite of the fact that there are still some lacking points that need serious attention and improvement to enhance the brand image of MAG.

The analysis on perceptual mapping image:

- a. The highest visitor Image is on cleanness (398), which is in line with the research finding that the janitors' quality services rank above average position.
- b. The second image is the comfort of mall and excellent security (390). Based on data from the operational department of MAG that crime rate decreases for 16% such as theft, and fraud. However, it still lacks the security officer services to visitors. That's why it needs more attention and improvement.
- c. Restrooms' condition (382), lighting (382), escalators' conditions (384), and availability of ATMs (384) rank third.
- d. The following points that need to be addressed and improvement are the decoration of the mall (369) that seems monotonous. The elevators (lift capsules) are always full because the location of other elevators (north and south elevators) is quite far from the atrium. Parking space is less convenient due to lack of parking capacity.



- (370) especially during weekends and holidays. The last one is redemption counter (370) that is located in the distance.
- e. Next, the things that should be a priority for immediate improvements, such as the arrangement of the corridor (366) which seems rather chaotic, low store employees' services (364), and lack of sign directions (361), tenant directory (355) and posters publicizing the events (352).
  - f. The last one is the most urgent thing that needs to be done, namely, the less availability of seats (355) inside the mall causing discomfort which affects the image and perception; and less responsive of parking attendant services.

12

#### **The effect analysis of brand image, service quality and marketing communication on the stages of purchase decision at MAG.**

- a. The purchase decision process begins when a prospective buyer is aware of the need, which is due to internal and external stimuli. At this stage, a brand image, service quality and marketing communication have not had any effect on a potential buyer. This is consistent with the research findings about the correlation of brand image, service quality and marketing communication and the problem identification dimension. It shows that there is no relationship between three variables and the dimension of problem identification.
- b. At this stage, a consumer, who is driven by needs might look for further information. Therefore, the most influential variable for a person to look for information is a marketing communication variable. If we look closely at the correlation matrix table among six dimensions, marketing public relation is the most influential variable to attract visitors in the stage of information search. While the variable of service quality has no effect on the visitor. This might be because the service quality of a mall does not have any effect on a person's need.
- c. At a later stage, a consumer will process all information about the selection of the brand to make the final decision where the consumer will give different weight to each attribute of the product in accordance with his/her interests. In this stage, brand image is the most influential variable in making alternative choices. Before making decisions, normally the consumer will pay attention thoroughly, efficiently and effectively in selecting the desired product. And the most decisive factors are brand image and today's trend. The service quality ranks second place and marketing communication ranks the last, this is because a person is not too affected by a marketing communication in this stage.
- d. The fourth stage as the evaluation stage is the execution of a purchase where consumers lists brands in the set selection and do purchase intentions. In the execution of the purchase phase, a consumer would select preferred brands. On the other word, brand image becomes the most affecting variable in the execution of purchase. Indeed there are other affecting factors such as attitudes and unforeseen factors. However, in this study, the variable of brand image has the highest impact.
- e. After the purchase of a product, the consumer will experience some degree of satisfaction or dissatisfaction. In this stage, brand image becomes the most influential variable on the purchase satisfaction as the goods have been tested and have proven quality. Brands can have a high value due to brand building activity that is not only based on the communication but it is also all sorts of other efforts to strengthen the brand. Of communication, the brand can promise something and can signal something (brand signaling) too.

#### **Conclusion:-**

- a. In general brand awareness of Mal Artha Gading is good, and its association has started to appear. This can be seen from the brand image of the mall as the most influential variable on purchase decision of customers. To build a strong brand image MAG provides various facilities, like fashion, entertainment, children playground, meeting point and sport centres; this aims to build an image of MAG as a mall for family. The mall also provides high class service so that an image of high class, sociable, comfortable, and safe mall is created; this will form perception of the society and its visitors toward the mall that it is the main choice to do their shopping dan to fulfill their daily need. Whereas there are some aspects including event, brand fashion add, trendy hangout places among today's young generation, which still need improvement.
- b. Service quality has the lowest influence on purchase decision in Mal Artha Gading. This is a result of the quality of its employees who do not meet the needs of the visitors
- c. Marketing communication applied by the management of Mal Artha Gading influences the improvement of mall awareness of people in Jakarta. This influences the purchase decision of the customers. The research result shows that the use social media, internet infrastructure, and mobile application in Mal Artha Gading is effective in informing activities done in the mall. However, the use of advertising, billboard, and promotion media has not been maximum. As a result, the impact of advertising the events is not significant.

- d. Brand image and marketing communication influence the purchase decision simultaneously. Meanwhile, the other variable, service quality, influences partially, and it is not significant.
- e. This research is considered to be valuable for the management of MAG since by referring to each influential variable the most important dimension and the less influential indicator can be found. As a result, the management can make a required policy for increasing number of visitors.
- f. The strength of this research is that it is able to reveal the most important dimension or indicator to be improved so that the number of visitors can increase. Referring to the finding of the research, some substantial and valuable inputs for further theoretical and practical development can be made.

### Recommendation:-

- 1) To improve the number of visitors, the service quality through the availability of alternative places for eating and meeting point is required. Then to increase its trendy image, regarding its customer buying power, to provide Korean and Japanese restaurant becoming trend and affordable brand is highly recommended.
- 2) Service quality of front liner needs improvement. Providing a special officers who actively approach the customers needing help can be implemented; this results in a more sociable and friendlier image of the mall.
- 3) For future research, variables including product quality, customer satisfaction, people, and other processes can be examined and analyzed. Besides, to obtain more accurate results and to reveal more findings, applying other analysis technique such as path analysis is suggested. This research is expected to help retails company and similar companies improve their sells in this fast changing business era.

### References:-

1. Azwar, (2009 ), Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
2. Arikunto , 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (edisi revisi 2010). Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
3. Chang, Chih-Hon; Chia-Yu Tu (2005), Exploring Store Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty Relationship: Evidence From Taiwanese Hypermarket Industry, Journal of American Academy of Business, Cambridge; Sep 2005;7:2; ABI/INFORM Global, pg.197
4. Dichter, E., (1985), What's In An Image, Journal of Consumer Marketing, Vol. 2.
5. Evelina, Nela. Handoyo DW, dan Sari Listyorini. 2012. Pengaruh Citra Merek, Kualitas Produk, Harga, dan Promoi terhadap Keputusan Pembelian Kartu Perdana Telkom Flexi. Diponegoro Journal of Social and Politic. Hal. 1-11.
6. Husein Umar, 2003, Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka
7. Keller, Kevin Lane. 1998, Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey.
8. Kotler, Phillip dan Gary Amstrong. 2001. Prinsip-Prinsip Pemasaran, jilid 2, edisi ke-8, Penerbit Erlangga, Jakarta.
9. Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. IndeksKelompok Gramedia
10. Kotler, Philip dan Amstrong, Gary. 2006, Prinsip-prinsip Pemasaran, Erlangga, Jakarta
11. Kotler dan Kevin Lane Keller (2007:204) kom pemasaran
12. Kotler, P., & Keller, K.L., (2008). Marketing Management (13th edition). Prentice-Hall International, Inc., NJ.
13. Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2012. Manajemen Pemasaran. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
14. Kusumah, Ridwan Zia. 2011. "Analisis Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Pada Restoran Waroeng Taman Singosari Di Semarang". Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
15. Machfoedz, Mahmud. 2010. Komunikasi Pemasaran Modern. Yogyakarta : Cakra Ilmu.
16. Nurlisa, Fivi Rahmatus Sofiyah. 2010. "Pengaruh Harga, Kualitas Produk, Dan Citra Merek Terhadap Keputusan Pembelian Kecap Manis Merek Bango (Studi Kasus Pada Ibu Rumah Tangga Di Kompleks Villa Mutiara Johor II Dan Taman Johor Mas)". Jurnal FE USU Departemen Manajemen.
17. Ouwersloot, Hans and Tudorica Anamaria, 2001, Brand Personality Creation through Advertising" dalam Maxx Working Paper 2001-01, February 2nd 2001
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. 1998, SERVQUAL : A Multiple item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing 64 (Spring).
19. Parasuraman, A. Valerie, 2001. (Diterjemahkan oleh Sutanto) *Delivering Quality Service*. The Free Press, New York.
20. Prigunanto, Ilham. (2006). Komunikasi Pemasaran: Strategi dan Taktik. Bogor: Ghalia Indonesia

21. Setyaningrum, Ari. 2007. Pengaruh Ketidakpuasaan Konsumen dan Variety Seeking Terhadap Keputusan Perpindahan Merek. Jurnal Telaah Manajemen. Vol 2 No 2
22. Solimun, 2008, Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir: Structural Equation Modeling & Partial Least Square, Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.
23. Tjiptono, Fandy. 2001. Strategi Pemasaran. Edisi Pertama. Andi Offset. Yogyakarta.
24. \_\_\_\_\_. 2007. Service, Quality Satisfaction, . Andi Offset. Yogyakarta
25. Tjiptono, Fandy. 1999. Prinsip-prinsip Total Quality Service, Yogyakarta: Penerbit Andi
26. Widiarti, Tristania (2008), Pengaruh Event Sponsorship terhadap Brand Image Rokok Sampoerna A-Mild PT. HM. Sampoerna Tbk
27. Zikmund, William G. 2003, dalam Hapzi Ali. (2012).Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment, image and loyalty. *European Journal of Marketing*. Vol. 16, Emerald Library.
28. Zeithaml, V.A. dan Bitner, M.J., (1996), Services Marketing , McGraw - Hill Co. Inc., Singapore, 1996.



# Bambang - CREATING CONSUMER PURCHASE DECISION : ANALYSIS OF BRAND IMAGE, SERVICE QUALITY AND MARKETING COMMUNICATION.

## ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to University of Leicester

Student Paper

1%

2

Submitted to University of Wales central  
institutions

Student Paper

1%

3

Submitted to Berjaya University College of  
Hospitality

Student Paper

1%

4

Submitted to Universiti Malaysia Sarawak

Student Paper

1%

5

Submitted to University of Wales Institute,  
Cardiff

Student Paper

1%

6

Submitted to University of Birmingham

Student Paper

<1%

7

Submitted to Universitas Jenderal Soedirman

Student Paper

<1%

8	Submitted to University of Malaya Student Paper	<1 %
9	shodhganga.inflibnet.ac.in Internet Source	<1 %
10	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
11	Submitted to Udayana University Student Paper	<1 %
12	Submitted to Glyndwr University Student Paper	<1 %

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 17 words
Exclude bibliography	On		

# Bambang - THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK DISCIPLINE ON TEACHER PERFORMANCE REGARDING WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE

---

**Submission date:** 26-May-2020 10:07PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332185759

**File name:** 4.\_THE\_INFLUENCE\_OF\_LEADERSHIP,\_ORGANIZATIONAL\_CULTURE.pdf (1.35M)

**Word count:** 8324

**Character count:** 46181



**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE  
AND WORK DISCIPLINE ON TEACHER PERFORMANCE REGARDING  
WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE  
(A CASE STUDY OF YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN  
AL KHOLIDIN)**

**Bambang Dwi Hartono<sup>1)</sup> Zubaidah<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Lecturer of Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka  
(bdh\_hartana@yahoo.com)

<sup>2)</sup>Graduate of Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr Hamka, Jakarta  
Indonesia (Zubaidah0807@gmail.com)

**23**  
**ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze the influence of leadership, organizational culture and work discipline on teacher performance regarding work motivation as an intervening variable. The method applied is quantitative method. The data were collected through observation, interview, documentation, book review, and questionnaire.

The data were analyzed using SPSS version 22. The population was 173 participants, all teachers of YPPPI. Of 121 selected participants, 30 participants were chosen using random proportional sampling for the test instrument. Likert-scale model was used to analyze all variables which are teacher performance, leadership, organizational culture, work discipline, and work motivation. The formula of product moment was used to calculate the test validity, while Cronbach's Alpha was used for reliability. Descriptive and inferential statistics were applied for data analysis; correlation, simple regression, and path analysis were used for hypothesis test.

The results of the research showed structural Model-1:  $Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_{yx3} X_3 + \rho_y \epsilon_1$ , correlation coefficient  $r_{12}=0,485$ ,  $r_{23}=0,401$ ,  $r_{13}=0,657$ , and path coefficient  $\rho_{yx1}=0,801$ ,  $\rho_{yx2}=0,797$ ,  $\rho_{yx3}=0,241$ ,  $\rho_{yx1} = R\text{-squared} = 0,423$ , with structural regression Model-1:  $Y = 0,801 X_1 + 0,797 X_2 + 0,241 X_3 + 0,281 \epsilon_1$ . Moreover, the results show structural Model-2:  $Z = \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx3} X_3 + \rho_{zy} Y + \rho_z \epsilon_2$ , correlation coefficient  $r_{13} = 0,657$ , and path coefficient  $\rho_{zx1} = 0,253$ ,  $\rho_{zx3}=0,1991$ ,  $\rho_{zy}=0,730$ ,  $R\text{-squared} = 0,483$  and  $0,89$  for  $\alpha = 0,05$ , with structural regression Model-2:  $Z = 0,416 X_1 + 0,175 X_3 + 2933 Y + 0,476 \epsilon_2$ .

The findings showed that the quality of teacher performance increase through the improvement of leadership, organizational culture, work discipline and work motivation.

**Keywords:** Leadership, Organizational Culture, Work Discipline, Teacher Performance, Motivation

## **1. Introduction**

School is a system with interrelated components which contribute to the achievement of set goals. The components involve students, curriculum, teaching materials, teachers, headmasters, other educational professionals, environment, infrastructure, facilities, learning process, and learning output. All of these components need to develop in accordance with globalization era that requires a nation to have great human resources. For the development is a change needed. The development should be in line with elements supporting the organization so that it can function well as expected. In organizational development concept, in order to achieve its mission an approach for any required changes in institution management, structure, process, and its system is needed. Therefore, a development of a school has to involve all of its components.

As an educator, teacher is one of essential human resources. In this case, teacher performance is important for the school vision achievement. As socialized, education has become the concern of government; stated in act that 20% budget is allocated for education. Therefore, teacher performance will be the main attention of all parties. Teachers must be competent so that they can deliver the teaching materials optimally and do their job wholeheartedly. The optimal teacher performance is influenced by some factors both internal and external.

Pondok Pesantren Al-Kholidin which is located in Kebayoran Baru Jakarta Selatan is an educational institution based on Islam. It was established in 1990 by KH Abdul Hamid Abdul Halim Ad Dary and KH Muhammad Zakwan Abdul Hamid Al Batawi. The institution involves Junior High School, Senior High School, and Diniyah program. The last program refers to a special learning program focusing on the science of religion which is implemented by Pondok Pesantren Al- Kholidin

Success of school is defined by some factors such as the leadership of its headmaster. Leadership is an ability to influence or encourage a person or a group of people to voluntarily work to achieve a certain goal under certain situation. Tabrani Rusyan<sup>1</sup> states that the leadership of a headmaster leads to work motivation for improving both work productivity of teachers and learning output of students. According to Mulyasa<sup>2</sup>, a headmaster also has a role and function as an educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, and motivator.

As a leader, a headmaster is supposed to be able to give direction and supervision, improve teacher motivation, open two-way communication, and delegate jobs. According to Wahjosumijo<sup>3</sup>, as a leader a headmaster must have special characters which involve personality, basic skills, experiences, professional knowledge, administration knowledge and supervision knowledge. The influence of headmaster leadership on teacher performance, according to Ruben

<sup>1</sup> A Tabrani R. 2000. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV Dinamika Karya. p.49

<sup>2</sup> E Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. p.98

<sup>3</sup> Wahjosumijo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. p.10

dan Hughes<sup>4</sup>, is creating school circumstances that either encourage or inhibit teacher effectiveness. As a leader, the principal of an educational institution is required to be the driver of educational process.

It is assumed that the leadership of the principal of Pondok Pesantren Al Kholidin has been well implemented. This is supported by coaching and supervision schedules which are intensively performed, as shown in Table 1.

**Table 1** Coaching and Supervision Activities of The Principal

No.	Activities	Duration	Remark
1.	Meeting on Coaching Teachers and Educational Professionals	Once a month	
2.	Meeting on Evaluation of Program and Teaching and Learning Activities	Once a month	
3.	Meeting with SAS Development Team	Once in a quarter	Situational
4.	Checking Teacher Administration	Every beginning of semester	
5.	Class Supervision	Every semester	Everyday
6.	Coaching Students through Ceremony	Every first Monday of the month	

Source : Document of Pondok Pesantren Al Kholidin

Regarding Table 1, the teacher performance of Pondok Pesantren Al Kholidin is supposed to improve. However, in fact, the principal of the institution implements a leadership system in which decision making process tends to be done by the subordinates without any supervision. As a result, less control is found on assigned jobs, and this leads to minimum results.

There are many factors that influence the employee performance. According to Setiyawan and Waridin<sup>5</sup>, factors that influence performance are work discipline and organizational culture. Kreitner and Kinicki<sup>6</sup> state that organizational culture is a form of assumption which is owned and implicitly accepted by a group of people and which governs how the group feel, think and react to the diverse environment.

<sup>4</sup> Ruben, D. Restrepo., Brown Joel II., Yohanes M Hughes. 2010. *American Association for Respiratory Care Clinical Practice guideline. Endotracheal suctioning of mechanically Ventilated Patients with Artificial Airways*. p.6

<sup>5</sup> Setiyawan dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 7. p.181-198

<sup>6</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki. 2005. *"Perilaku Organisasi"*, Ed. 2. Jakarta: Salemba Empat. p.79



In every organization, work culture is always expected to have positive influence because it is related to the success of the organization in achieving its goals. Setiyawan and Waridin<sup>7</sup> say that sometimes a good organizational culture makes an organization able to solve any problems easily and to achieve its target by relying on power of its. Organizational culture which is implemented in Pondok Pesantren Al Kholidin involves behavior management based on its principle belief and spiritual values which have become the reference in actualizing behavior and hospitality that can strengthen both image and identity of the organization.

The spiritual values of Pondok Pesantren Al Kholidin include belief, principles, and islamic values that become the fundamental of teaching and learning activities and of teacher behavior while teaching. It is believed that the values can result in any improvement that supports Pondok Pesantren Al Kholidin in achieving its vision, that is to become an institution creating students with good attitude, tauhid, and Qur'an-based life.

According to Keith Davis<sup>8</sup>, work discipline is a management implementation that strengthens fundamentals fully related to performance. This is in line with Malthis and Jackson<sup>9</sup> stating that work discipline is strongly related to employee behavior and influences performance. Leadership of a headmaster is a motivation for self-compliance of work discipline of teachers. Discipline is only one of teacher performance characteristics and is related to percentage of attendance, rule compliance, decreased work productivity and apathy; it has no significant influence on our education system that still requires dominant presence of teachers in learning process .

In the case of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren AlKholidin which keeps continuously improving its teacher performance, work discipline, work motivation, and leadership style of its principal, it is found that discipline level of its teachers is low. It is reflected in the attendance record of the teachers. Table 2 shows the absence of the teachers in the last five months

**Table 2. Percentage of Teacher Absence**

No.	Remarks	Months					Average
		July	August	September	October	November	
1.	Effective Weekdays	18	22	12	26	26	
2.	Number of Absent Teachers	4.6%	5.21%	4.1%	7.89%	7.92%	88%

<sup>7</sup> Setiyawan dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 7. p.190

<sup>8</sup> Davis, Keith dan John W. Newstrom. 2003. *Perilaku dalam Organisasi*. (translated by Agus Dar<sup>22</sup>), Jakarta: Erlangga. p.129

<sup>9</sup> Mathis dan Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat. p.112

Source : Administration Data of Yayasan Pondok Pesantren Al Kholidin

Seen in Table 2, that the teachers missed workdays for less than 10% seems not to be a big problem. However, considering our education system it can lead to bad influence that is neglected students due to absent teachers. Moreover, improper behavior characteristic, either lazy or less responsible will make it worse. This inhibits learning process; resulting in nonoptimal knowledge transfer to the students.

Another factor that can improve teacher performance is work motivation. A teacher will work professionally if he or she has high self-motivation. Sometimes an employee with high motivation is found to do his or her job passionately and energetically for he or she has either certain motivation or aims; he or she is willing to work hard. This is supported by the findings of Miller and Gordon W (1967) cited in Mangkunegara<sup>10</sup>, concluding that there is a positive correlation between achievement motivation and job performance. It means that leaders, managers, and employees who have high achievement motivation will have high job performance, and vice versa.

Based on the explanation above, factors that influence teacher performance need to be examined. Therefore, this research is entitled, "The Influence of Leadership, Organizational Culture and Work Discipline on Teacher Performance Regarding Work Motivation as Intervening Variable – A Case Study of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin".

Considering the mentioned problems, the objective of this research is to analyze the influence of: (1) leadership on motivation, (2) organizational culture on motivation, (3) work discipline on motivation, (4) leadership, organizational culture, and work discipline on motivation simultaneously, (5) leadership on teacher performance, (6) work discipline on teacher performance, (7) motivation on teacher performance, and (8) leadership, organizational culture, and motivation on teacher performance simultaneously.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1 Teacher Performance**

Kusnadi in Noor Muhammad<sup>11</sup> (2015) states that teacher performance is a movement, action, implementation, activity or action consciously directed to achieve specific goals or targets in carrying out his activities or as a responsibility toward the tasks and duties assigned to him. Rachman Natawijaya,<sup>12</sup> (2006) specifically defines that teacher performance is a set of real

<sup>10</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya. p.98

<sup>11</sup>Noor Muhammad, et al. 2015. *The madrasah leadership, teacher performance an learning culture to improve quality at madrasah tsanawiyah Negeri Jakarta of south*. Vol. 5. No.2. p.129

<sup>12</sup>Rahman. et al. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu*  
[www.ijebmr.com](http://www.ijebmr.com)



behavior shown while the teacher is teaching students.

Referring to definition of teacher performance proposed by Mangkunegara<sup>13</sup> (2005), the duties of a teacher include design of teaching program, selection of appropriate delivery methods and media, evaluation, follow up through enrichment and remedy.

Based on those theories, it is concluded that teacher performance refers to work ability or level of job performance of an employee as a result of doing his role based on the responsibility assigned. In this research can teacher performance be measured using some dimensions, which are: 1) quality, 2) quantity, 3) promptness, and 4) communication.

## **2.2 Work Motivation**

Robbins<sup>14</sup> (2007) defines motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need. It is essential to achieve a goal in the future that can be a motivation and effort to do better for better results. Furthermore, McShanne<sup>15</sup> (2006) states that motivation is the forces within a person that affect his or her direction, intensity and persistence of voluntary behavior.

In Robbins (2007), theory by David McClelland known as *Three Needs Theory*, mentions three kinds of needs which are:

- 1) Need for achievement - the drive to excel, to achieve in relation to asset of standards, to strive to success;
- 2) Need for power - the desire to make others behave in a way that they would not have behaved otherwise;
- 3) Need for affiliation - the desire for friendly and close interpersonal relationship.<sup>16</sup>

Based on the theories, it is concluded that work motivation is the forces within a person that affect his or her direction, intensity and persistence of voluntary behavior to achieve the organization goal. In this research can work motivation be measured using some dimensions, which are: 1) need for achievement, 2) need for power, and 3) need for affiliation.

---

Pendidikan. Jatinangor: Alqaprint. p.22

<sup>13</sup> Anwar Prabu Mangkunegara., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. p. 69

<sup>14</sup> Stephen P. Robbins and Timoty A. Judge. *Organizational Behavior*. 2007. New Jersey: Pearson Internti Education. p.192

<sup>15</sup> Steven L. McShanne and Mary Ann Von Glinow. 2006. *Organizational Behavior*. Fouth edition. Boston: McGraw-Hill\_irwin. p.134

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins and Timoty A. Judge. *Organizational Behavior*. 2007. New Jersey: Pearson Interntional Education. p.200-201



### **2.3 Leadership**

**17**  
Howell and Costley<sup>17</sup> (2006) states that leadership refers to a process used by an individual to influence group members toward the achievement of group goals in which the group members view the influence as legitimate. Miftah Toha<sup>18</sup> (2006) defines leadership as activities influencing people to achieve the goal of organization. In addition, McShane<sup>19</sup> (2008) suggests, "Leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members".

Based on the theories, leadership is the ability of a person to motivate, drive, direct, and influence the way of thinking and working of each organization member to work independently especially in making decision. In this research can leadership be measured using some dimensions, which are: 1) ability to achieve organizational goal, 2) managerial skills, 3) intellectual skills, 4) social skills, and 5) entrepreneur skills.

### **2.4 Organizational Culture**

In some literature, the term of corporate culture is often called as organizational culture. The definition of those two terms are the same.<sup>20</sup> According to Tampubolon in Sunyoto<sup>21</sup> (2013), organizational culture is a collection of common perception of all employees as the member of organization. Furthermore, Kreitner and Kinicki<sup>22</sup> (2005) state that organizational culture is a form of assumption which is owned and implicitly accepted by a group of people and which governs how the group feel, think and react to the diverse environment.

Wirawan<sup>23</sup> (2009) states that organizational culture refers to norms, values, assumptions, beliefs, philosophies, organizational behaviors and other elements of organizational culture which are developed in such a long time by its founder, leader, and members. Robbins<sup>24</sup> (2006) defines organizational culture as a system of collective meaning followed by organization members that differentiates it from other organizations. The system is a collection of key characteristics highly valued by the organization.

Based on the theories proposed by Robbins (2006), Wirawan (2009), and others, organizational culture refers to perception of values, norms, and rules followed by its members

<sup>17</sup>Jon P. Howell dan L. Costley. 2006. *Second Edition: Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Pearson Education Inc, p. 4.

<sup>18</sup>Miftah **26**ha. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo. p..5

<sup>19</sup>Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow. 2008. *Organizational Behavior: Emerging realities for the workplace revolution: 4th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., p. 402.

<sup>20</sup>Danang Sunyoto. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Cet.2-Yogyakarta, CAPS, Yogyakarta, 2013. p.146

<sup>21</sup>*Ibid. hal.153*

<sup>22</sup>Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2005. "Perilaku Organisasi", Ed. 2. Jakarta: Salemba Empat. p. 79

<sup>23</sup>Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja, Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat. p. 10

<sup>24</sup>Stephen P Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi*. Ed. 12, Buku2. Jakarta: Salemba Empat. p. 256

that make the organization different from others. The dimensions used to measuring the organizational culture include 1) innovation and risk-taking, 2) attention to detail, 3) people orientation, 4) team orientation, 5) aggressiveness, and 6) stability.

## **2.5 Work Discipline**

Simamora<sup>25</sup> (2006), in *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi II*, states, "Discipline is a procedure that either corrects or penalizes subordinates due to breaking the rules or procedures. Discipline is manifestation of employee self-control and organized performance revealing the seriousness level of work team in an organization". Sondang<sup>26</sup> (2012) defines work discipline as a form of training for improving and shaping knowledge, attitude and behavior of employees so that they are willing to work cooperatively.

Rivai in Thaief<sup>27</sup> (2015) states that work discipline is a tool used by managers to communicate with employees so that they are willing to change a behavior as well as an effort to increase awareness and willingness of a person to comply with all company rules and social norms applicable.

In addition, Keith Davis in Thaief<sup>28</sup> defines discipline as management action to enforce standards organization. According to Haiman in Thaief<sup>29</sup>, discipline is an orderly condition, with members of the organization who behave and look at rules of the organization as acceptable behavior. Furthermore, Fathoni<sup>30</sup> (2006) says that discipline is the awareness and willingness of a person to comply all organization rules and valid social norms.

Based on the mentioned theories, it is concluded that work discipline refers to awareness and willingness of a person to comply all rules made by the organization and valid norms. In this research is work discipline measured using some dimensions including: 1) promptness, with indicators; punctuality, efficiency, 2) working awareness, with indicators; level of attendance, task understanding, responsibility, task implementation, collaboration, and 3) rule compliance, with indicators; obedience and compliance.

## **3. Research Method**

This research applied a survey method using quantitative approach. A survey research refers

---

<sup>25</sup> Henry Simamora. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 2. Yogyakarta: STIE YKPN. p.610  
<sup>26</sup> Sondang P Siagian. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. p. 203  
<sup>27</sup> Ilham Thaief, et al. 2015 Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (*Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang*). p. 24

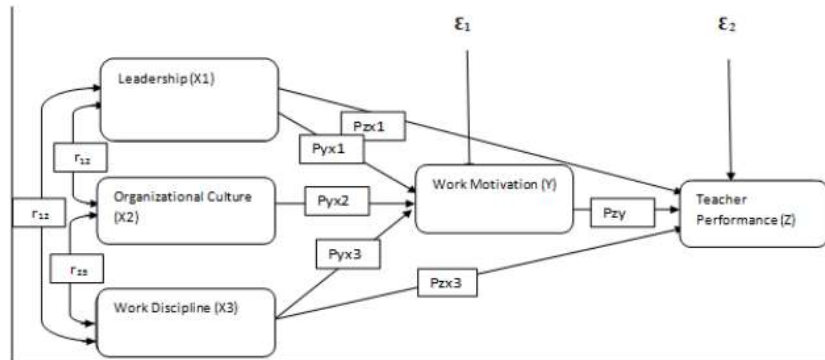
<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid. p.25

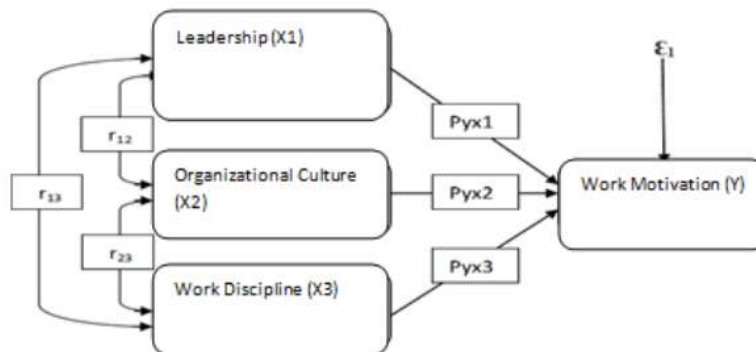
<sup>30</sup> Fathoni Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta. p.172

to the description of correlation and hypothesis testing. Path analysis was employed. According to Kadir<sup>31</sup> path analysis is a statistical technique used to test causal relationship between sets of variables. Riduwan and Kuncoro<sup>32</sup> state that path analysis is employed to analyze the correlation model among variables in order to find both direct and indirect influence of independent variables (exogenous ) on dependent variables (endogenous).

The design used in this research is illustrated in Figure 1, Figure 2, and Figure 3.



**Figure 1.** Path Analysis of Correlation of X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, and Y to Z

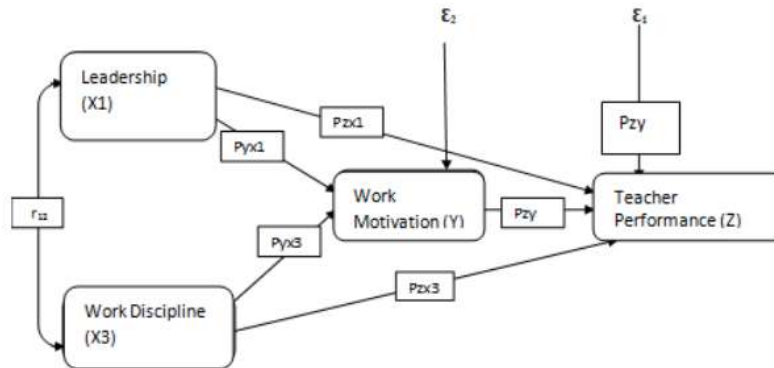


**Figure 2.** Sub-Structure 1. Correlation of X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, and X<sub>3</sub> to Y

<sup>31</sup> Kadir. 2015. *Statistika Terapan: Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, p. 239

<sup>32</sup> Dr. Riduwan, M.B.A., dan Dr. Engkos Achmad Kuncoro, SE., MM. 2013. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Jakarta: Alfabeta, p.2





**Figure 3.** Sub-Structure 2. Correlation of  $X_1$ ,  $X_2$ , and  $Y$  to  $Z$

Remarks:

$Y$  = Motivation

$Z$  = Teacher Performance

$X_1$  = Compensation

$X_2$  = Organizational Culture

$X_3$  = Work Discipline

$\epsilon$  = Error

$r_{12}$  = Correlation of  $X_1$  and  $X_2$

$r_{13}$  = Correlation of  $X_1$  and  $X_3$

$r_{23}$  = Correlation of  $X_2$  and  $X_3$

$P_{yx1}$  = Path coefficient indicating the magnitude of direct influence of  $X_1$  to  $Y$

$P_{yx3}$  = Path coefficient indicating the magnitude of direct influence of  $X_2$  to  $Y$

$P_{zx1}$  = Path coefficient indicating the magnitude of direct influence of  $X_1$  to  $Z$

$P_{zx2}$  = Path coefficient indicating the magnitude of direct influence of  $X_2$  to  $Z$

$P_{zx3}$  = Path coefficient indicating the magnitude of direct influence of  $X_3$  to  $Z$

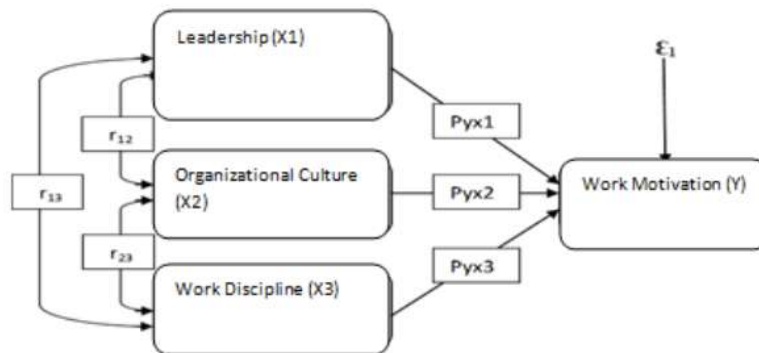
$P_{zy}$  = Path coefficient indicating the magnitude of direct influence of  $Y$  to  $Z$

#### 4. Data Analysis

Test of hypothesis aims to check the validity of the research hypotheses. Test of each hypothesis is described as follows.

##### 1. Analysis of Structural Equation Model-1

Structural Model-1 :  $Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_{yx3} X_3 + \rho_y \epsilon_1$



**Figure 4.** Structural Correlation of  $X_1, X_2, X_3$  to  $Y$  Model-1

**a. Regression Analysis**

The analysis was done for both partial and simultaneous influences.

**1) To find the partial influence of leadership, organizational culture, and work discipline on motivation**

To find out the partial influence of leadership, organizational culture, and work discipline on motivation, t-test was applied while standardized coefficients (beta) were used for knowing the influence magnitude. The result is shown in Table 3.

**Table 3.** Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.549	6.140		-.741	.460
	Leadership	.361	.090	.448	3.988	.000
	Organizational Culture	.372	.108	.387	3.447	.001
	Work Discipline	.264	.060	.217	4.422	.000

a. Dependent Variable: Motivation

Source : Appendix 8

**a) Influence of leadership on motivation**

To find out whether there is correlation between leadership and motivation some steps done are:

1. Hypothesis formulation

$$H_1 : p_{yx1} > 0$$

$$H_0 : p_{yx1} = 0$$

2. T-statistic calculation

The calculation result using SPSS of table 25 shows  $t_{\text{statistic}}=3.988$ .

3. T-table calculation based on the following terms:

Significance level=0.05 and Degree of Freedom (DF):  $DF = n-2$ ,  $121-2=119$ .  $T_{\text{table}}=1.980$  was obtained.

4. Criteria determination

Criteria of hypothesis testing are:

- If  $t_{\text{statistic}} > t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.
- If  $t_{\text{statistic}} < t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

5. Decision making

Based on the calculation results,  $t_{\text{statistic}}=3.988 > t_{\text{table}}=1.980$  indicates that  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is a correlation between leadership and motivation. The magnitude of influence is 0.448 or 44.8%.

**b) Influence of organizational culture on motivation**

To find out whether there is correlation between organizational culture and motivation some steps done are:

1. Hypothesis formulation

$$H_1 : p_{yx2} > 0$$

$$H_0 : p_{yx2} = 0$$

2. T-statistic calculation

The calculation result using SPSS of table 25 shows  $t_{\text{statistic}}=3.447$ .

3. T-table calculation based on the following terms:

Significance level=0.05 and Degree of Freedom (DF):  $DF = n-2$ ,  $121-2=119$ .  $T_{\text{table}}=1.980$  was obtained.

4. Criteria determination

Criteria of hypothesis testing are:

- If  $t_{\text{statistic}} > t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.
- If  $t_{\text{statistic}} < t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

5. Decision making

Based on the calculation results,  $t_{\text{statistic}}=3.477 > t_{\text{table}}=1.980$  indicates that  $H_0$  is



declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is a correlation between organizational culture and motivation. The magnitude of influence is 0.387 or 38.7%.

**c) Influence of work discipline on motivation**

To find out whether there is correlation between work discipline and motivation some steps done are:

1. Hypothesis formulation

$$H_1 : p_{yx3} > 0$$

$$H_0 : p_{yx3} = 0$$

2. T-statistic calculation

The calculation result using SPSS of table 25 shows  $t_{\text{statistic}}=4.422$ .

3. T-table calculation based on the following terms:

Significance level=0.05 and Degree of Freedom (DF):  $DF = n-2$ ,  $121-2=119$ .  $T_{\text{table}}=1.980$  was obtained.

4. Criteria determination

Criteria of hypothesis testing are:

- If  $t_{\text{statistic}} > t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.
- If  $t_{\text{statistic}} < t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

5. Decision making

Based on the calculation results,  $t_{\text{statistic}}=4.422 > t_{\text{table}}=1.980$  indicates that  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is a correlation between work discipline and motivation. The magnitude of influence is 0.217 or 21.7%.

**2) To find the simultaneous influence of leadership, organizational culture, and work discipline on motivation**

To find out the simultaneous influence of leadership, organizational culture, and work discipline on motivation, the calculation result of model summary is shown in Table 4.

**Table 4. Model Summary**

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.848 <sup>a</sup>	.719	.712	2.799	.719	100.004	3	117	.000

a. Predictors: (Constant): Work Discipline, Leadership, Organizational Culture
b. Dependent Variable: Motivation

Source : Appendix 8

The result of Table 26 shows  $R_{\text{square}}=0.719$  which is used to know the magnitude of simultaneous influence of leadership, organizational culture, and work discipline on motivation by calculating coefficient of determination ( $R^2$ ) with the following formula.

$$R^2 = r^2 \times 100\%$$

$$R^2 = 0.719 \times 100\%$$

$$R^2 = 71.9 \%$$

The figures indicate that the simultaneous influence of leadership, organizational culture and work discipline on motivation is 71.9%; 28.1% of influence is by other factors. In other words, the variability of motivation which can be explained using leadership, organizational culture, and work discipline variable is 71.9% while 28.1% of influence is explained using other variables which are not mentioned in this model.

Table 23. ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2351.151	3	783.717	100.004	.000 <sup>b</sup>
	Residual	916.916	117	7.837		
	Total	3268.066	120			
a. Dependent Variable: Motivation						
b. Predictors: (Constant), Work Discipline, Leadership, Organizational Culture						

Source : Appendix 8

The proposed hypothesis is “H8 = there is simultaneous influence of leadership, organizational culture, and work discipline on motivation”. The hypothesis is statistically formulated as follow:

$$H_1 : p_{yx1} = p_{yx2} = p_{yx3} \neq 0$$

$$H_0 : p_{yx1} = p_{yx2} = p_{yx3} = 0$$

Test of hypotheses was done by comparing the value of significance level (sig) of the research with significance level= 0.05.

Criteria of hypothesis testing are:

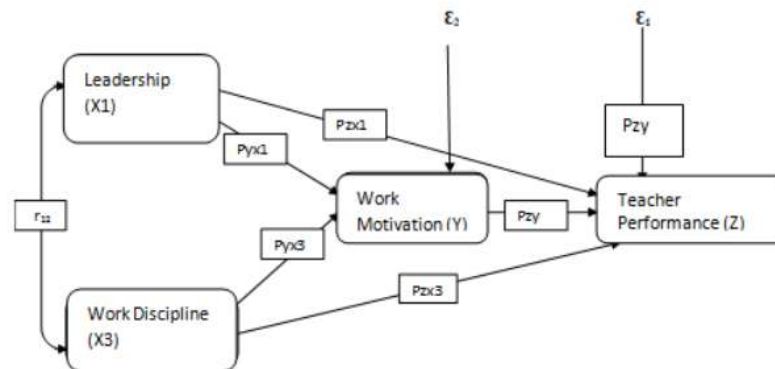
- If  $\text{sig} < 0.05$ ,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.

- If  $\text{sig} > 0.05$ ,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

The calculation result of table 27 shows  $\text{sig}=0.000<0.05$  indicating that  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is simultaneous influence of leadership, organizational culture, and work discipline on motivation.

## 2. Analysis of Structural Equation Model-2

Structural Model-2 :  $Z = \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx3} X_3 + \rho_{zy} Y + \rho_z \epsilon_2$



**Figure 5.** Structural Correlation of  $X_1$ ,  $X_2$ , and  $Y$  to  $Z$  Model-2

### a. Regression Analysis

The analysis was done for both partial and simultaneous influences.

#### 1) To find the partial influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance

To find out the partial influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance, t-test was applied while standardized coefficients (beta) were used for knowing the influence magnitude. The result is shown in Table 5.

**Table 5.** Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9.801	10.069		-.973	.332
	Leadership	.417	.113	.416	3.697	.000



Work Discipline	.265	.105	.175	2.520	.013
Motivation	.365	.144	.293	2.529	.013
a. Dependent Variable: Teacher Performance					

Source : Appendix 8

**a) Influence of leadership on teacher performance**

To find out whether there is correlation between leadership and teacher performance some steps done are:

1. Hypothesis formulation

$$H_1 : p_{zx1} > 0$$

$$H_0 : p_{zx1} = 0$$

2. T-statistic calculation

The calculation result using SPSS of table 22 shows  $t_{\text{statistic}}=3.697$ .

3. T-table calculation based on the following terms:

Significance level=0.05 and Degree of Freedom (DF):  $DF = n-2$ ,  $121-2=119$ .  $T_{\text{table}}=1.980$  was obtained.

4. Criteria determination

Criteria of hypothesis testing are:

- If  $t_{\text{statistic}} > t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.
- If  $t_{\text{statistic}} < t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

5. Decision making

Based on the calculation results,  $t_{\text{statistic}}=3.697 > t_{\text{table}}=1.980$  indicates that  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is a correlation between leadership and teacher performance. The magnitude of influence is 0.416 or 41.6%.

**b) Influence of work discipline on teacher performance**

To find out whether there is correlation between work discipline and teacher performance some steps done are:

1. Hypothesis formulation

$$H_1 : p_{zx3} > 0$$

$$H_0 : p_{zx3} = 0$$

2. T-statistic calculation

The calculation result using SPSS of table 22 shows  $t_{\text{statistic}}=2.520$ .

3. T-table calculation based on the following terms:

Significance level=0.05 and Degree of Freedom (DF):  $DF = n-2$ ,  $121-2=119$ .  $T_{\text{table}}=1.980$  was obtained.

4. Criteria determination

Criteria<sup>2</sup> of hypothesis testing are:

- If  $t_{\text{statistic}} > t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.
- If  $t_{\text{statistic}} < t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

5. Decision making

Based on the calculation results,  $t_{\text{statistic}}=2.520 > t_{\text{table}}=1.980$  indicates that  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is a correlation between work discipline and teacher performance. The magnitude of influence is 0.175 or 17.5%.

**c) Influence of motivation on teacher performance**

To find out whether there is correlation between motivation and teacher performance some steps done are:

1. Hypothesis formulation

$$H_1 : \rho_{zy} > 0$$

$$H_0 : \rho_{zy} = 0$$

2.  $T_{\text{statistic}}$  calculation

The calculation result using SPSS of table 22 shows  $t_{\text{statistic}}=2.529$ .

3.  $T_{\text{table}}$  calculation based on the following terms:

Significance level=0.05 and Degree of Freedom (DF):  $DF = n-2$ ,  $121-2=119$ .  $T_{\text{table}}=1.980$  was obtained.

4. Criteria determination

Criteria<sup>2</sup> of hypothesis testing are:

- If  $t_{\text{statistic}} > t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.
- If  $t_{\text{statistic}} < t_{\text{table}}$ ,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

5. Decision making

Based on the calculation results,  $t_{\text{statistic}}=2.529 > t_{\text{table}}=1.980$  indicates that  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is a correlation between motivation and teacher performance<sup>5</sup>. The magnitude of influence is 0.293 or 29.3%.

**2) To find the simultaneous influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance**

To find out the simultaneous influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance, the calculation result of model summary is shown in Table 6.

13

**Table 6. Model Summary**

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.717 <sup>a</sup>	.514	.501	4.581	.514	41.198	3	117	.000
a. Predictors: (Constant), Motivation, Work Discipline, Leadership									
b. Dependent Variable: Teacher Performance									

**Source: Appendix 8**

The result of Table 20 shows  $R_{\text{square}}=0.514$  which is used to know the magnitude of simultaneous influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance by calculating coefficient of determination ( $R^2$ ) with the following formula.

$$R^2 = r^2 \times 100\%$$

$$R^2 = 0.514 \times 100\%$$

$$R^2 = 51.4 \%$$

The figures indicate that the simultaneous influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance is 51.4%; 48.6% of influence is by other factors. In other words, the variability of teacher performance which can be explained using leadership, work discipline and motivation variable is 51.4% while 48.6% of influence is explained using other variables which are not mentioned in this model.

**Table 7. ANOVA**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2594.218	3	864.739	41.198	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2455.782	117	20.990		
	Total	5050.000	120			
a. Dependent Variable: Teacher Performance						
b. Predictors: (Constant), Motivation, Work Discipline, Leadership						

Source : Appendix 8



The proposed hypothesis is “H4 = there is simultaneous influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance”. The hypothesis is statistically formulated as follow:

$$H_1 : p_{zx1} = p_{zx3} = p_{zy} \neq 0$$

$$H_0 : p_{zx1} = p_{zx3} = p_{zy} = 0$$

Test of hypotheses was done by comparing the value of significance level (sig) of the research with significance level= 0.05.

Criteria of hypothesis testing are:

- If sig < 0.05,  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted.
- If sig > 0.05,  $H_0$  is accepted and  $H_1$  is declined.

The calculation result of table 24 shows sig=0.000<0.05 indicating that  $H_0$  is declined and  $H_1$  is accepted. This means that there is simultaneous influence of leadership, work discipline, and motivation on teacher performance.

### Path Diagram

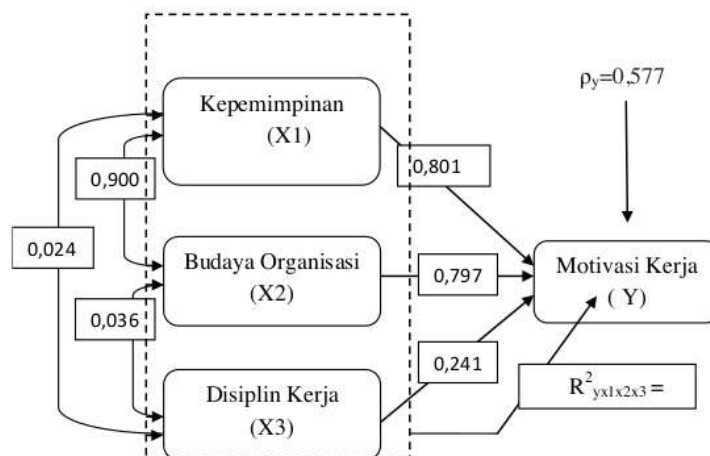
The framework of empirical causal relations of  $X_1$ ,  $X_2$ , and  $X_3$  to  $Y$  can be designed using structural Model-1 as follow:

$$\text{Structural Model-1 : } Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_{yx3} X_3 + \rho_y \epsilon_1$$

$$Y = 0.448 X_1 + 0.387 X_2 + 0.217 X_3 + 0.577 \epsilon_1$$

The value of  $R^2$  ( $R_{\text{square}}$ )  $_{yx1.x2.x3}$  is shown in Table 26. To know the value of  $\rho_y \epsilon_1$  (residuals), the formula used is:

$$\text{Formula : } \rho_y \epsilon_1 = 1 - R^2_{yx1.x2.x3} = 1 - 0.719 = 0.281$$



**Figure 12.** Path Diagram of Empirical Causal Relations of  $X_1$ ,  $X_2$ , and  $X_3$  to  $Y$

The framework of empirical causal relations of  $X_1$ ,  $X_3$ , and  $Y$  to  $Z$  can be designed using

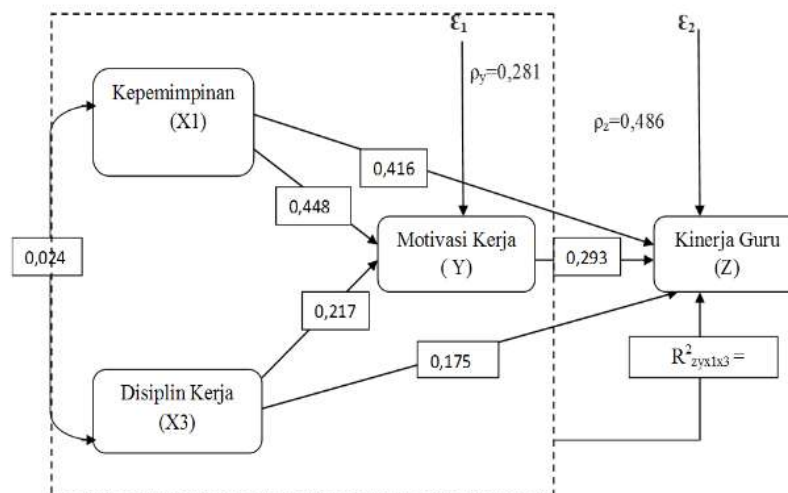
structural Model-2 as follow:

Structural Model-2:  $Z = \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx3} X_3 + \rho_{zy} Y + \rho_z \epsilon_2$

$$Z = 0.416 X_1 + 0.175 X_3 + 0.293 Y + 0.486 \epsilon_2$$

The value of  $R^2$  ( $R_{\text{square}}$ )  $z.y.x1.x3$  is shown in Table 23. To know the value of  $\rho_z \epsilon_2$  (residuals), the formula used is:

Formula :  $\rho_z \epsilon_2 = 1 - R^2_{zyx1x3} = 1 - 0.514 = 0.486$



**Figure 13.** Path Diagram of Empirical Causal Relations of  $X_1$ ,  $X_3$ , and  $Y$

### Path Analysis

Based on the analysis results of structural Model-1 and Model-2, the generated objective information is:

#### a. Result of Model-1

- 1) The magnitude of direct influence of leadership ( $X_1$ ) on motivation ( $Y$ ) is  $0.801^2 = 0.641$  or 64.1%.
- 2) The magnitude of direct influence of organizational culture ( $X_2$ ) on motivation ( $Y$ ) is  $0.797^2 = 0.635$  or 63.5%.
- 3) The magnitude of direct influence of work discipline ( $X_3$ ) on motivation ( $Y$ ) is  $0.241^2 = 0.058$  or 5.8%.
- 4) The simultaneous direct influence of leadership, organizational culture and work discipline on motivation is  $R^2 = 0.719 = 71.9\%$ ; 28.1% of influence is by other factors which are not explained in the research.

#### b. Result of Model-2

- 1) Both direct and indirect influence (through Y) and influence of leadership ( $X_1$ ), work discipline ( $X_3$ ), and motivation (Y) on teacher performance (Z) is explained as follows:
  - a) The magnitude of direct influence of  $X_1$  to Z is 0.416.  
The indirect influence of  $X_1$  to Z (through Y) is:  
 $0.416 + (0.448 \times 0.293) = 0.416 + 0.131 = 0.547$
  - b) The magnitude of direct influence of  $X_3$  to Z is 0.175.  
The indirect influence of  $X_3$  to Z (through Y) is:  
 $0.175 + (0.217 \times 0.293) = 0.175 + 0.063 = 0.238$
- 2) The magnitude of direct influence of leadership ( $X_1$ ) on teacher performance (Z) is  $0.416^2 = 0.173$  or 17.3%.
- 3) The magnitude of direct influence of work discipline ( $X_3$ ) on teacher performance (Z) is  $0.175^2 = 0.030$  or 3%.
- 4) The magnitude of direct influence of motivation (Y) on teacher performance (Z) is  $0.293^2 = 0.085$  or 8.5%.
- 5) The simultaneous direct influence of leadership ( $X_1$ ), work discipline ( $X_3$ ) and motivation (Y) on teacher performance (Z) is  $R^2 = 0.514 = 51.4\%$ ; 48.6% of influence is by other factors which are not explained in the research.

## 5. Conclusion, Implication, and Recommendation

In accordance with the results of hypothesis test and research analysis, the following is synthetic and systematic conclusion, implication, and recommendation. The general conclusion is used as a reference for further research.

### 5.1 Conclusion

The results of hypothesis test reveals that the eight alternative hypotheses ( $H_1$ ) proposed in the research are accepted while the null hypotheses ( $H_0$ ) is declined. It means that there is influence of: (1) leadership on motivation, (2) organizational culture on motivation, (3) work discipline on motivation, (4) leadership, organizational culture, and work discipline on motivation simultaneously, (5) leadership on teacher performance, (6) work discipline on teacher performance, (7) motivation on teacher performance, and (8) leadership, organizational culture, and motivation on teacher performance simultaneously. Regarding this, the research conclusion involves:

- 1) There is a positive direct influence of leadership on the performance of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. It indicates that the high leadership of its principal improves the teacher performance. If the leadership is low, the teacher performance decreases. Therefore, leadership is an essential variable which needs high attention for improving teacher performance.



14

- 2) There is a positive direct influence of work discipline on the performance of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. This means that the higher work discipline, the higher teacher performance, and vice versa. Therefore, work discipline is also an essential variable which needs high attention for improving teacher performance.
- 3) There is a positive direct influence of work motivation on the performance of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. This means that higher work motivation leads to higher teacher performance; the lower work motivation, the lower teacher performance. As a result, work motivation also becomes an essential variable which needs high attention for improving teacher performance.
- 4) Leadership, work discipline, and work motivation simultaneously and positively influence the performance of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. This indicates that high leadership, work discipline, and work motivation can simultaneously improve teacher performance. As a result, the variables are essential and require high attention for improving teacher performance.
- 5) There is a positive direct influence of leadership on motivation of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. It indicates that the high leadership of its principal improves the motivation of teachers. If the leadership is low, the motivation decreases. Therefore, leadership is an essential variable which needs high attention for improving motivation.
- 6) There is a positive direct influence of organizational culture on motivation of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. This means that the higher organizational culture, the higher motivation of the teachers, and vice versa. Therefore, organizational culture is also an essential variable which needs high attention for improving motivation of teachers.
- 7) There is a positive direct influence of work discipline on the motivation of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. This means that higher work discipline leads to higher motivation; the lower work discipline, the lower motivation. As a result, work discipline also becomes an essential variable which needs high attention for improving motivation of teachers.
- 8) Leadership, organizational culture, and work discipline simultaneously and positively influence the motivation of teachers of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. This indicates that high leadership, organizational culture, and work discipline can simultaneously improve the motivation of teachers. Therefore, the variables are essential and require high attention for improving motivation of teachers.

#### 5.1 Implication

Based on the research conclusion, this research gives emphasis to:

1. Efforts for improving teacher performance through leadership

The research results reveal that leadership directly and positively influences teacher performance. The success of a school lies on the efficient and effective headmaster. As a leader, a headmaster is a role requiring strong leadership quality. If the headmaster has great leadership, teachers will be able to do their task well so that their performance improves.

Some efforts that can be implemented to improve the leadership quality of a headmaster are: a) improvement of directing and persuasion skills by studying individual characteristics for knowing influential communication skills, b) formulation of vision and mission and duty accomplishment for achieving the vision and mission, and c) improvement of creativity and innovation in both decision and policy making.

2. Efforts for improving teacher performance through work discipline

The positive direct influence of work discipline on teacher performance results in the need for improving work discipline. Some efforts that can be implemented are: a) improvement of awareness of team work system for finishing tasks more easily and faster, and b) improvement of attendance record system such as the use of fingerprint scanner so that the teachers will be on time.

3. Efforts for improving teacher performance through motivation

The positive direct influence of motivation on teacher performance results in the need for motivation improvement. For this, some efforts that can be implemented are: a) encouraging teachers to improve their performance by giving them opportunity to innovate and do their task creatively, b) giving acknowledgement and appreciation to teachers who do their jobs successfully, c) giving opportunity and trust to teachers to get more achievements, d) giving comprehensive explanation of vision and mission of the school, and e) creating comfortable school environment for good relationship among colleagues.

4. Efforts for improving motivation through organizational culture

The positive direct influence of organizational culture on motivation leads to the need for organizational culture improvement. Some efforts that can be implemented are: a) leaving old perception toward job performance; teachers need to be sensitive and reactive toward any tasks assigned, and b) creating good work environment so that successful teaching and learning activities can be achieved.

5.3 Recommendation

In accordance with the conclusion and implication of the research, some recommendations given are the following:

1. For teachers

- a. The teachers should apply various teaching methods. For example, the teachers can use internet network and electronic media such as computer, and can do outside classroom

- activities for promoting new learning environment and making the students more interested in learning.
- b. The teachers should continuously improve their knowledge and competence by pursuing higher degree of education level or by joining teachers' training.
  - c. The teachers should submit the student report on schedule. Punishment should be given for any late submission.
  - d. Teachers should do any tasks assigned to them and contribute any ideas to their principal for performing his duties.
2. For the principal
- a. As a leader, the principal of the school should give the same opportunities to all teachers to innovate and work for improving their performance.
  - b. The principal should consider any factors that can motivate the teachers. The factors, for example, include comfortable work environment, compensation, good relationship between leader and subordinates; these can improve the work spirit and passion resulting in high work productivity.
  - c. As a leader, the principal should do more efforts to achieve the vision and mission of the school. This can be done by implementing his leadership function in motivating, encouraging, directing, influencing, and evaluating his subordinates so that a good cooperation with the teachers can be generated.
  - d. The principal should give appreciation in the form of bonus and job promotion to teachers who have good performance, provide coaching through trainings and seminars to improve teachers' knowledge, and give evaluation to teachers so their performance can be noticed.
3. Other researchers
- Considering some limitations of this research, it is expected that other researchers do further investigation using larger areas, more samples, and more complexed research design applying experimental method, evaluation and others with more variables; more optimal results that can generalized in larger areas will be obtained.

## **REFERENCES**

- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 2003. *Perilaku dalam Organisasi*. (translated by Agus Darma), Jakarta: Erlangga.
- Debra L. Nelson and James Campbell Quick. 2006. *Organizational Behavior – Foundation, Realities and Challenges*. Fifth edition. South Western: Thomson



- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. Jakarta.
- Gomez Meija, D.B. Balkin dan R.L. Cardy. 2001. *Human Resources Management*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kadir. 2015. *Statistika Terapan: Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2005. *“Perilaku Organisasi”*, Ed. 2. Jakarta: Salemba Empat
- Latif Nurrohmedi. 2011. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus MTs Negeri Tangerang II Pamulang)*
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Margono, S. 2009. *Metodologi Penelitian: Komponen MKDK*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mathis dan Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, Noor. *et al.* 2015. *The madrasah leadership, teacher performance an learning culture to improve quality at madrasah tsanawiyah Negeri Jakarta of south*. Vol. 5. No.2.
- Mulyasa. E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muwarni, Santoso. 2014. *Statistika Terapan*. Jakarta: UHAMKA
- Nazir, Moh. 2003. *Metode penelitian*. Jakarta : Ghalia.
- Rahman. *et al.* 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.

- Riduwan, dan Engkos Achmad Kuncoro. 2013. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Jakarta: Alfabeta
- Robbins, Stephen P., and Timoty A. Judge. 2006 . *Perilaku Organisasi*. Ed.12, Buku2. Jakarta: Salemba Empat
- \_\_\_\_\_. 2007 . *Organizational Behavior..* New Jersey: Pearson Interntional Education.
- Ruben, D. Restrepo., et. al. 2010. *American Association for Respiratory Care Clinical Practice guideline. Endotracheal suctioning of mechanically Ventilated Patients with Artificial Airways.*
- Setiyawan dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 7.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, Bedjo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Steven L. McShanne and Mary Ann Von Glinow. 2006. *Organizational Behavior*. Fouth edition. Boston: McGraw-Hill\_irwin
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Cet.2-Yogyakarta, CAPS, Yogyakarta, 2013.
- Tabrani R.A. 2000. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV Dinamika Karya.
- Thaief, Ilham., Aris Baharuddin, etc .2015 Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (*Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang*)
- Tim Penyusun. 2013. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi: Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA*. Jakarta: UHAMKA PRESS.

- Toha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wahjosumijo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, Dr., 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja, Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc



# Bambang - THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK DISCIPLINE ON TEACHER PERFORMANCE REGARDING WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

15%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[jurnal.unmas.ac.id](http://jurnal.unmas.ac.id)

Internet Source

3%

2

Submitted to Asian Institute of Technology

Student Paper

1%

3

Submitted to University of South Australia

Student Paper

1%

4

[www.gijhsr.com](http://www.gijhsr.com)

Internet Source

1%

5

Submitted to Universitas Terbuka

Student Paper

1%

6

[adoc.tips](http://adoc.tips)

Internet Source

1%

7

Submitted to Universitas Sam Ratulangi

Student Paper

1%

8

[www2.uwstout.edu](http://www2.uwstout.edu)

Internet Source

1%

9	Submitted to Georgia State University Student Paper	1 %
10	Submitted to Universitas Negeri Semarang Student Paper	1 %
11	Submitted to Bolton Institute of Higher Education Student Paper	<1 %
12	Submitted to Anglia Ruskin University Student Paper	<1 %
13	Submitted to Roehampton University Student Paper	<1 %
14	Submitted to Universitas Jenderal Achmad Yani Student Paper	<1 %
15	<a href="http://www.academicresearchjournals.org">www.academicresearchjournals.org</a> Internet Source	<1 %
16	Submitted to Kenyatta University Student Paper	<1 %
17	Submitted to University of Brighton Student Paper	<1 %
18	Submitted to Alabama State University Student Paper	<1 %
19	<a href="http://etd.fcla.edu">etd.fcla.edu</a> Internet Source	<1 %

20	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	<1 %
21	ppjp.ulm.ac.id Internet Source	<1 %
22	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
23	jurnal.radenfatah.ac.id Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
25	Jeremy Fowler, Pat Horan, Chris Cope. "How an "Imperative" IS Development was Saved from a Failing Course of Action - A Case Study", Informing Science Institute, 2007 Publication	<1 %
26	Submitted to University of Newcastle Student Paper	<1 %
27	journal.uhamka.ac.id Internet Source	<1 %
28	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
29	repository.upi.edu Internet Source	<1 %



---

Exclude quotes      On

Exclude bibliography      On

Exclude matches

< 17 words

# Bambang - Creating Purchase Decision of Bank Customers Analysis

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 10:10PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332187116

**File name:** 5.\_Creating\_Purchase\_Decision\_of\_Bank\_Customers\_Analysis.pdf (477.93K)

**Word count:** 5260

**Character count:** 28218

## Creating Purchase Decision of Bank Customers: Analysis of Product Quality, Place, Service Quality And Promotion (a Case Study on *TAPLUS Bisnis* Service of BNI Kelapa Dua Depok)

Dr. Bambang Dwi Hartono<sup>1</sup>, Elis Yuli Sudaryati, MM<sup>2</sup>,  
 Prof. Dr. Hapzi Ali, CMA<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Lecturer of Postgraduate Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka University, Jakarta Indonesia

<sup>2</sup>Postgraduate Alumni of Mercu Buana Unniversity, Jakarta Indonesia

<sup>3</sup>Postgraduate of Mercu Buana Unniversity, Jakarta Indonesia

**ABSTRACT:** This research aimed to investigate and analyze whether product quality, place, service quality, and promotion influence customers' decision to choose Taplus Bisnis service of BNI KCP Kelapa Dua Depok either partially or simultaneously. The data were obtained through bank customer survey. Of 261 customers, using Slovin's formula, 100 respondents who have become the bank customer for at least one year were selected. Linear regression method with four independent variables was used in this research. It was found that the coefficient of determination was 0.573 which means that the percentage of independent variables (product quality, place, service quality, and promotion) influence on dependent variable (purchase decision) was 57.3%. Another 42.7% was influenced by other variables which are not determined in this research. The results showed that the independent variables had significant positive impact on the bank customers' purchase decision either partially or simultaneously. Regarding the research location, BNI, purchase decision in this term refers to the decision of the bank customers to choose Taplus Bisnis.

**Keywords:** Product Quality, Place, Service Quality, Promotion, Purchase Decision

### I. INTRODUCTION

Saving is customer's decision. According to Schiffman and Kanuk (2008:485), decision is the selection of two or more alternatives. If someone has an intention either to make or not to make a purchase, with X and Y brand options, the person is in a decision-making process. A purchase decision is influenced by product options, brand alternatives, distributor choices, number of purchase, time of purchase, and payment methods (Kotler, 2008:178). Customers choose various offers based on their perception toward the most valuable offer. Value is the combination of quality, service, and price.

Table 1.1 shows the decrease on the number of bank customers who open an account for *Taplus Bisnis*, compared to those having regular *Taplus*. It shows comparison of number of the customers recorded from 2012 to 2015.

**Table 1.1** Comparison of Customer Number of Taplus and Taplus Bisnis BNI KCP Kelapa Dua Depok

YEAR	TAPLUS BISNIS	TAPLUS	Difference
2012	341	1646	1305
2013	231	1723	1492
2014	219	1731	1512
2015	251	1855	1604

Source : Perolehan Nasabah BNI KCP Kelapa Dua, year 2012 – 2015

Banking sector competition in Indonesia increases continuously. Banks today are becoming customer-centric, that their services are customer needs-based. In this digital era, technology becomes necessary so that banks are required to create some innovations such as implementation of technology, either internet network or gadget, in some banking transactions with some restrictions.

The changes in maintenance fee applied from 1 July 2012 is found to make it hard to sell *Taplus BNI*. Table 1.2 shows the changes of the maintenance fee.

**Table 1.2:** The Changes of Maintenance Fee of Taplus Bisnis

Rate	before 1 Juli 2012	from 1 Juli 2012
Monthly maintenance fee	Free	IDR 10,000/month
Penalty of under minimum average daily balance	IDR 20,000/month	IDR 20,000/month

Source: BNI Forum



The lack of promotion of *Taplus Bisnis* excellences through either direct sales, leaflet, or product bundling leads to the decreased customer interest in the product.

**Table 1.4:** Comparison of Banner Placement in 2012-2015

No	Types of Promotion	Number per Year (Unit)	Year	Percentage of Decrease
1	Banner	6	2012	100%
2	Banner	4	2013	33%
3	Banner	2	2014	50%
4	Banner	12	2015	120%

**Source :** *Perolehan Nasabah* BNI KCP Kelapa Dua, year 2012 – 2015

Seen from the infrastructure of the bank in 2012-2015, it is known that the bank did not offer comfortable environment to its customers. The data are shown in Table 1.4.

**Table 1.6** Infrastructure in 2012-2015

No	Infrastructure	Year	Finding
1	Broken AC, broken queue machine, damaged upper wall, less comfortable pantry, unavailable customer toilet, and dirty security office	2012	48
2	Banking Hall area cleanliness	2013	36
3	ATM Gallery	2014	18
4	Infrastructure Maintenance and premises	2015	12

**Source :** *Register perbaikan sarana dan prasarana* BNI KCP. Kelapa Dua, year 2012-2015

The table shows that some infrastructure components which do not meet the standard of comfort expected by the bank customers include the broken air conditioner, the pantry, and the toilet. The components made the customers feel uncomfortable. This influenced the customers' purchase decision.

In accordance with the previous explanation, the research questions are:

- 1) Does the product quality influence the customers' decision to choose *Taplus Bisnis* service of BNI KCP Kelapa Dua Depok?
- 2) Does the place condition influence the customers' decision to choose *Taplus Bisnis* service of BNI KCP Kelapa Dua Depok?
- 3) Does the service quality of the bank influence the customers' decision to choose *Taplus Bisnis* service of BNI KCP Kelapa Dua Depok?
- 4) Does any promotion of the product influence the customers' decision to choose *Taplus Bisnis* service of BNI KCP Kelapa Dua Depok?
- 5) Do the product quality, place, service quality, and promotion simultaneously influence the the customers' decision to choose *Taplus Bisnis* service of the bank?

## II. LITERATURE REVIEW

Product is anything which can be offered to market for interest, acquisition, use, or consumption that can meet some needs or desire (Kotler and Armstrong, 2011:236). Buchari Alma (2007:130) state that product is a part of marketing mix known as 4Ps; Eliot and Walter suggest that marketing mix involve 7Ps, and product is included. Product is something which can be offered by producers to market for consumption (Tjiptono, 2008:88)

Product quality is the ability of a product to perform its functions, including its entire durability, reliability, precision, user-friendliness, reparation and its other components (Kotler and Amstrong, 2012:283). Furthermore, Kotler and Keller (2009:143) state that quality is the best guarantee for customer loyalty. According to (Aleksandra Maric, 2009:1), quality is the product appropriateness of its consumer specifications. The importance of quality level is also explained by Tjiptono (2006:116). The right quality control results in customer satisfaction (Burlikowsa, 2007).

Place is the activity of a company that makes a product available (Kotler and Amstrong, 2005). According to (2004:14), place is related to time, location and the way services are given to the customers.

According to Gronroos in Ratminto and Winarsih (2005:2), service is an abstract activity or serial activities as a result of interaction between customers and officers. Sutedia (2007:5) states that a service includes speed, comfort place, and reasonable price. Yusuf Suit (2012:88) suggests that an excellent service involves reliability, speed, empathy, and interesting appearance. Kasmir (2005:39) mentioned some important different factors including aspects of trust, secrecy guarantess and accuracy. According to Tjiptono (2012:157), the most important thing of quality is the attempt to meet the needs and intentions of customers and the appropriateness of its delivery. In this research, the dimension of service quality is adopted from some sources involving Kotler and Keller (2012:365), Saleh (2010:103), and Ariani (2009:180).

The last independent variable of this research is promotion. According to Henry Simamora (2007:614), promotion is an effort of a company to influence its potential customers. Kotler (2010:426) defines promotion as some activities which are done by a company to inform the advantages of its products and to influence people to buy the products. In this research, the dimension of promotion proposed by Kotler and Armstrong (2008) is used. Purchase decision is a stage of decision-making process of customers on which they clearly decide to buy a product. The decision-making is an activity of individual who is directly involved in obtaining and using the offered product. Regarding this, it can be concluded that purchase decision is the final stage, and it is a result of selecting two or more alternatives. While decision-making is the activity of customer before making the purchase decision.

According to Schiffman and Kanuk (2007: 228), decision is the selection of two or more alternatives. In other words, there must be more than one options offered to someone while making decision. If someone has an intention either to make or not to make a purchase, the person is in a decision-making process. Purchase decision is made after a customer considers the worthiness of the product, regarding some received information and noticed real condition of the product. The final decision is influenced by the strong intention of the customer to buy the product. Purchase decision is the customer action to buy or not to buy the product (Zeithaml, 2007:360). Kotler (2006:129) mentions five types of decision which customers make, which are:

- 1) Product Options. Customers can decide to buy a product or to use their money for other needs.
- 2) Brands. Customers must decide which brand to buy since every brand has its own benefits.
- 3) Distributor Choices. Customers need to decide which distributor to be visited.
- 4) Time of Purchase. Customers may have different consideration of time of purchase.
- 5) Number of Purchase. Customers can decide how many products to be bought in a time.

In this research, purchase decision refers to bank customer's decision to open an account at BNI.

Based on the problem of the research which has been stated, that is the influence of perception toward product quality, place, service quality, and promotion on customer purchase decision, literature review and some previous studies, the conceptual framework of the research is illustrated in Figure 3.4.

- 1) Product quality ( $X_1$ ) refers to *Taplus Bisnis*, a product of BNI which is being studied, that influences purchase decision of customers ( $Y$ ).
- 2) Place ( $X_2$ ) is infrastructure of BNI KCP Kelapa Dua that influences purchase decision of customers ( $Y$ ).
- 3) Service quality ( $X_3$ ) is the ability of officers of BNI KCP Kelapa Dua in delivering service to its customers that can influence purchase decision of customers ( $Y$ ).
- 4) Promotion ( $X_4$ ) refers to media used to provide information about the bank product that can influence purchase decision of customers ( $Y$ ).
- 5) Product quality ( $X_1$ ), place ( $X_2$ ), service quality ( $X_3$ ), and promotion ( $X_4$ ) can simultaneously influence purchase decision of customers ( $Y$ ).

Figure 3.4 shows that all independent variables of the research, including product quality, place, service quality, and promotion, are assumed to either partially or simultaneously influence the dependent variable that is purchase decision of customers.

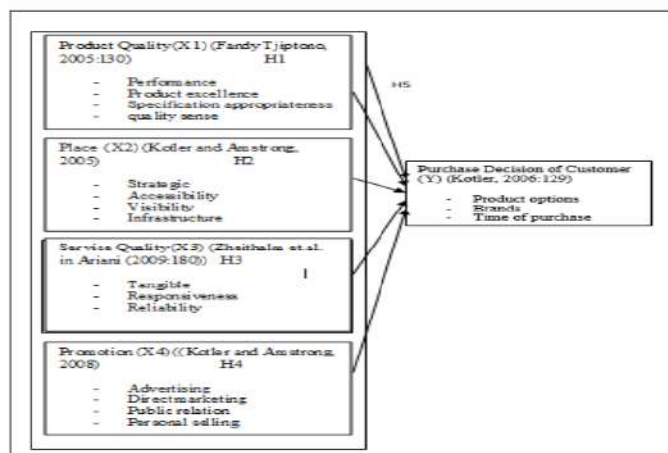


Figure 3.4. Conceptual Framework

Source is developed in this research, 2016



### Hypothesis

The research hypotheses are :

- 1) Product quality is assumed to influence purchase decision of customers, choosing *Taplus Bisnis*.
- 2) The place is assumed to influence purchase decision of customers, choosing *Taplus Bisnis*.
- 3) Service quality is assumed to influence purchase decision of customers, choosing *Taplus Bisnis*.
- 4) Promotion is assumed to influence purchase decision of customers, choosing *Taplus Bisnis*.
- 5) Product quality, place, service quality, and promotion are assumed to simultaneously influence the purchase decision of customers, choosing *Taplus Bisnis*.

### III. RESEARCH METHOD

This research applied quantitative method based on the questionnaire results. The data are quantitative, in the form of numbers or qualitative data scoring. Questionnaires are used for data collection. To obtain representative population was cluster random sampling used. While simple random sampling was chosen to determine the respondents. Population of the research was 261 samples. Using Slovin's formula, 100 respondents are selected.

The data were analyzed using multiple linear regression analysis with SPSS 22 (Statistical Product and Service Solutions). Multiple linear regression is a statistical tool used to reveal influence of some variables on a certain variable. Before analyzing the data, test of questionnaire validity and reliability and test of classical assumption toward indicators, dimensions, and research variables were performed.

### IV. RESULT AND DISCUSSION

In accordance with data collection design, 100 respondents who have become the bank customer for at least one year were selected. The characteristics of the respondents, their demographic including gender, age, and education were explained.

**Table 5.** Characteristics of Respondents

No.	Characteristics		Number	Percentage (%)
1	Gender	Male	43	43.0
		Female	57	57.0
2	Age	< 30 years	21	21.0
		>30 – 40 years	41	41.0
		41 – 60 years	38	38.0
3.	Education	D3	53	53.0
		S1	39	39.0
		S2	8	8.00

Source: Primary Data, 2016

The table shows that 57% of the respondents are female and 43% of them are male. The male respondents are fewer because referring to the product studied in the research management of family finance are commonly managed by women. The range of respondent ages is divided into three categories: (1) 21% of them are under 30 years old, (2) 41% of them are between 30 years old and 40 years old, and (3) 38% of them are between 40 years old and 60 years old. The distributions of respondents by their education level including D3, S1, and S2 are 53%, 39%, and 8% respectively. The composition of the respondents' education level was expected to support the research.

All independent variables, product quality, place, service quality, and promotion, were tested for their validity. The result of test validity is shown in Table 5.4.

**Table 5.4** Result of Test Validity of Product Quality

Variable	Indicators	$R_{statistic}$	$r_{table}$	Status
Product quality ( $X_1$ )	Item1	0.782	0.361	Valid
	Item2	0.778	0.361	Valid
	Item3	0.636	0.361	Valid
	Item4	0.827	0.361	Valid
	Item5	0.728	0.361	Valid
	Item6	0.626	0.361	Valid

Source : Data Processing , 2016

There are six items of product quality variable. All items of the variable are not eliminated as the value for  $r$  (Pearson Correlation) is above 0.30 indicating that their status is valid.



**Table 5.5** Result of Test Validity of Place

Variable	Indicators	$R_{hitung}$	$t_{table}$	Status
Place ( $X_2$ )	Item7	0.796	0.361	Valid
	Item8	0.615	0.361	Valid
	Item9	0.638	0.361	Valid
	Item10	0.717	0.361	Valid
	Item11	0.806	0.361	Valid
	Item12	0.813	0.361	Valid
	Item13	0.727	0.361	Valid
	Item14	0.772	0.361	Valid

Source : Data Processing , 2016

There are eight items of place variable. All items of the variable are not eliminated as the value for  $r$  (Pearson Correlation) is above 0.30 indicating that their status is valid.

**Table 5.6** Result of Test Validity of Service Quality

Variable	Indicators	$R_{hitung}$	$t_{table}$	Status
Service Quality ( $X_3$ )	Item15	0.585	0.361	Valid
	Item16	0.648	0.361	Valid
	Item17	0.593	0.361	Valid
	Item18	0.592	0.361	Valid
	Item19	0.501	0.361	Valid
	Item20	0.551	0.361	Valid
	Item21	0.704	0.361	Valid
	Item22	0.807	0.361	Valid
	Item23	0.790	0.361	Valid
	Item24	0.589	0.361	Valid
	Item25	0.646	0.361	Valid
	Item26	0.646	0.361	Valid

Source : Data Processing , 2016

There are 12 items of service quality variable. All items of the variable are not eliminated as the value for  $r$  (Pearson Correlation) is above 0.30 indicating that their status is valid.

**Table 5.7** Result of Test Validity of Promotion

Item-Total Statistics				
	8 Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item27	32.70	28.769	.798	.888
Item28	32.63	30.516	.756	.892
Item29	32.53	29.913	.783	.889
Item30	32.57	31.220	.686	.896
Item31	32.63	28.999	.695	.897
Item32	32.37	32.240	.631	.900
Item33	32.63	31.964	.629	.900
Item34	32.90	32.438	.551	.906
Item35	32.90	32.231	.648	.899

There are 9 items of service quality variable. All items of the variable are not eliminated as the value for  $r$  (Pearson Correlation) is  $> 0.30$  indicating that their status is valid.

**Table 5.8** Result of Test Validity of Purchase Decision

Variable	Indicators	$R_{hitung}$	$t_{table}$	Status
Purchase Decision ( $Y$ )	Item36	0.759	0.361	Valid
	Item37	0.784	0.361	Valid
	Item38	0.896	0.361	Valid
	Item39	0.847	0.361	Valid
	Item40	0.817	0.361	Valid

Source : Data Processing , 2016

**Table 5.9** Test Reliability of Research Variables

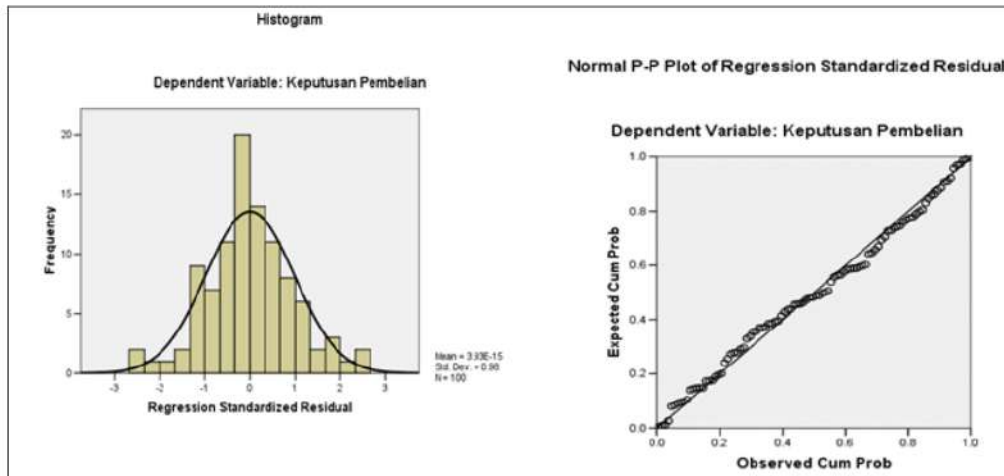
No	Research Variables	Cronbach's Alpha	N of Items	Standard Value
1.	Product Quality	0.827	6	0.60
2.	Place	0.877	8	0.60
3.	Service Quality	0.867	12	0.60
4.	Promotion	0.907	9	0.60
5.	Purchase Decision	0.879	5	0.60

Source : Data Processing , 2016

In SPSS program, Cronbach Alpha method is used. A questionnaire is reliable if the value of Cronbach Alpha is above 0.60.

#### Normality Test

Figure 5.1 shows that data of the questionaired have bell-shaped curve (normal distribution).



**Figure 5.7.** Normality Test

Source : Data Processing , 2016

**Table 5.15** Result of Normality Test

Variables	Asymp. Sig
Product Quality	0.210
Place	0.673
Service Quality	0.369
Promotion	0.547
Purchase Decision	0.063

Source : SPSS 22.0 Data Processing, 2016

Table 5.15 shows regression models of product quality with Asymp. Sig. (0.210) > 0.05, place with Asymp. Sig. (0.673) > 0.05, service quality Asymp. Sig. (0.369) > 0.05, and promotion with Asymp. Sig. (0.547) > 0.05.

#### Multicollinearity Test

This test aims to investigate whether in regression model there is correlation among the independent variables.

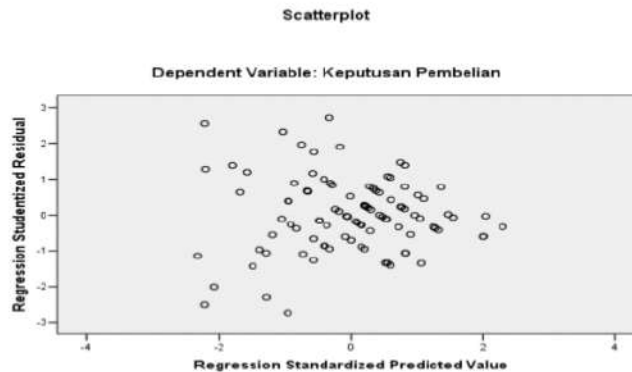
**Table 5.16** Result of Multicollinearity Test

Variables	Tolerance	VIF
Product Quality	0.592	1.690
Place	0.409	2.445
Service Quality	0.571	1.751
Promotion	0.541	1.848

Source : SPSS 22.0 Data Processing, 2016

### Heteroscedasticity Test

Heteroscedasticity test is used to detect same variance of residuals accross observations in regression. The result of the test is shown in Figure 5.8.



Source : SPSS 22.0 Data Processing, 2016

**Figure 5.8** Heteroscedasticity Test

### Discussion

#### Multiple Linear Analysis

In this research regression analysis is used to find the significance of influence of the independent variables, product quality ( $X_1$ ), place ( $X_2$ ), service quality ( $X_3$ ), and promotion ( $X_4$ ) on the dependent variable that is purchase decision of customers ( $Y$ ).

Result of multiple linear regression is shown in Table 5.16.

**Table 5.16** Result of Multiple Linear Regression

Variables	Coefficient		Sig.		Standardized coef Beta	
(Constant)	0.870		2.748	0.007		
Product quality	0.198		2.405	0.018	0.210	
Place		0.183		2.148	0.034	0.225
Service quality	0.259		3.084	0.003		0.274
Promotion	0.207		2.324	0.022		0.212
F		31.836			0.000	
Adjusted R		0.555				
R Square	0.573					

Source : Processed Questionnaire Data, 2016

$$\hat{Y} = 0.870 + 0.210X_1 + 0.225X_2 + 0.274X_3 + 0.212X_4$$

The resulted equation is interpreted as follow:

- 1)  $\beta_0$  (constant) = 0.870 means that the value of purchase decision of customer ( $Y$ ) is 0.870 if the value of independent variables, product quality ( $X_1$ ), place ( $X_2$ ), service quality ( $X_3$ ), and promotion ( $X_4$ ) is null.
- 2)  $\beta_1 = 0.210$  means that if product quality ( $X_1$ ) increases 1 point and place ( $X_2$ ), service quality ( $X_3$ ), and promotion ( $X_4$ ) are constant, the purchase decision of customer ( $Y$ ) will increase.
- 3)  $\beta_2 = 0.225$  means that if place ( $X_2$ ) increases 1 point and product quality ( $X_1$ ), service quality ( $X_3$ ), and promotion ( $X_4$ ) are constant, the purchase decision of customer ( $Y$ ) will increase.
- 4)  $\beta_3 = 0.274$  means that if service quality ( $X_3$ ) increases 1 point and product quality ( $X_1$ ), place ( $X_2$ ) and promotion ( $X_4$ ) are constant, the purchase decision of customer ( $Y$ ) will increase.
- 5)  $\beta_4 = 0.212$  means that if promotion ( $X_4$ ) increases 1 point and product quality ( $X_1$ ), place ( $X_2$ ) and service quality ( $X_3$ ) are constant, the purchase decision of customer ( $Y$ ) will increase.

### 5 Multiple Test of Hypothesis (F Test)

Hypothesis Testing (Testing Hypothesis) aims to clarify the characteristics of certain relationships or differences between groups or the independence of the two factors ataul ore in a situation, (Ali, Hapzi & Nandan L, 2013: 72)

3  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.267	4	3.567	31.836	.000 <sup>a</sup>
	Residual	10.643	95	.112		
	Total	24.910	99			

a. Predictors: (Constant) product quality, place, service quality, and promotion

b. Dependent Variable: Purchase decision of customers

F test was done to find the simultaneous influence of independent variables, product quality, place, service quality, and promotion, on dependent variable, purchase decision of customers. Value of Sig. 0.000 shows that  $\alpha$  (alpha) is significant, 0.05 two tailed level of significance. Due to probability value under 0.05, the regression model is appropriate to predict the purchase decision. The test was done by comparing the value of F-table and F-statistic. The values of F-table and F-statistic are 2.47 and 31.836 respectively (Table F). The result obtained is:

F-statistic (31.836) > F-table (2.47)

Therefore,  $H_0$  is declined and  $H_a$  is accepted. This proves that the proposed hypothesis, "Product quality, place, service quality, and promotion, simultaneously influence purchase decision of customers" is acceptable; the independent variables simultaneously give significant positive influence on purchase order. It can be concluded that product quality, place, service quality, and promotion simultaneously give significant positive influence on purchase decision.

#### Partial Test of Hypothesis (T Test)

##### Partial test of hypothesis of product quality

Table 5.16 shows t-statistic (2.405) > t-table (1.985).

It means t-statistic > t-table; therefore,  $H_a$  is accepted and  $H_0$  is declined. It indicates that product quality significantly influences the purchase decision. It proves the hypothesis, "Quality product influences purchase decision".

##### Partial test of hypothesis of place

Table 5.16 shows t-statistic (2.148) > t-table (1.985).

It means t-statistic > t-table; therefore,  $H_a$  is accepted and  $H_0$  is declined. It indicates that place significantly influences the purchase decision. It proves the hypothesis, "Place influences purchase decision".

##### Partial test of hypothesis of service quality

Table 5.16 shows t test = 3.084. The result is: t-statistic(3.084) > t-table (1.985)

It means t-statistic > t-table; therefore,  $H_a$  is accepted and  $H_0$  is declined. It indicates that service quality significantly influences the purchase decision. It proves the proposed hypothesis, "Service quality influences purchase decision" is acceptable. Service quality partially gives significant influence on purchase decision.

##### Partial test of hypothesis of promotion

Table 5.16 shows t-statistic (2.324) > t-table (1.985).

It means t-statistic > t-table; therefore,  $H_a$  is accepted and  $H_0$  is declined. It indicates that promotion significantly influences the purchase decision. It proves the hypothesis, "Promotion influences purchase decision" is acceptable. Promotion partially gives significant influence on purchase decision.

#### Coefficient of Determination ( $R^2$ )

Shown in Table 5.17, it is suggested that  $R^2$  coefficient of determination of simultaneous influence of independent variables, product quality ( $X_1$ ), place ( $X_2$ ), service quality ( $X_3$ ), and promotion ( $X_4$ ), on dependent variable, purchase decision (Y) is 0.573. The relationship level is moderate. R square or coefficient of determination is 0.573, indicating that purchase decision is 57.3 % influenced by the four independent variables of the research and it is 42.7% influenced by other variables.



Correlation Matrix among Dimensions

Variables	Variables	Purchase Decision (Y)		
		Product Options (Y1)	Time of Purchase (Y2)	Brands (Y3)
Variable	Dimensions			
Product Quality (X <sub>1</sub> )	Performance (X <sub>1.1</sub> )	0.435	0.243	0.301
	Product excellence (X <sub>1.2</sub> )	0.248	0.241	0.212
	Specification appropriateness (X <sub>1.3</sub> )	0.263	0.289	0.337
	Quality sense (X <sub>1.4</sub> )	0.295	0.352	0.330
Place (X <sub>2</sub> )	Strategic (X <sub>2.1</sub> )	0.415	0.416	0.369
	Accessability (X <sub>2.2</sub> )	0.457	0.555	0.511
	Visibility (X <sub>2.3</sub> )	0.270	0.382	0.464
	Infrastructure (X <sub>2.4</sub> )	0.410	0.392	0.369
Service Quality (X <sub>3</sub> )	Tangible (X <sub>3.1</sub> )	0.474	0.459	0.328
	Responsiveness (X <sub>3.2</sub> )	0.322	0.393	0.277
	Reliability (X <sub>3.3</sub> )	0.470	0.409	0.442
	Guarantee (X <sub>3.4</sub> )	0.509	0.435	0.431
	Emphaty (X <sub>3.5</sub> )	0.415	0.425	0.375
Promotion (X <sub>4</sub> )	Advertising (X <sub>4.1</sub> )	0.409	0.467	0.367
	Direct Marketing (X <sub>4.2</sub> )	0.306	0.336	0.278
	Public Relation (X <sub>4.3</sub> )	0.292	0.363	0.324
	Personal Selling (X <sub>4.4</sub> )	0.245	0.371	0.521

Source : Processed Data of the Writer ,2016

The research is in accordance with some previous studies using independent variables, product quality, place, service quality, and promotion. As shown in Table 5.20.

Table 5.20. Comparison of Previous Studies

No.	Variables	Results	A.A Ayu Atika	Bei & Chiao	Chinamona	Junio Andreti	Fit/ Gap
Paramitha Wendra (2006)Richard San Nabila H Zhahira I Ketut Rahyuda dada Maxwell I Gst A Kt G(2013) (10 3)							
1	X1	X	V	X	V		GAP
2	X2	X	X	X	V		GAP
3	X3	10	V	X	V		GAP
4	X4	V	X	X	V		GAP
5	Y	V	V	X	V		V Fit

Source : Processed Data of the Writer ,2016

V: significant influence X: insignificant influence

This study has similarities with the research Djumarno, Lies & Ali, Hapzi, (2017), for which the Product, Pricing and Distribution Channels positive and significant impact on the purchase decision either partially or simultaneously on Mandiri e-Cash.

## V. CONCLUSION

### Conclusion

Based on the result of analysis, it can be concluded that:

- 1) The most dominant dimensions between product quality and purchase decision of the bank customers is performance and product options with 0.435 for value. The excellent performance of BNI is additional value for its customers to choose *Taplus Bisnis*. The product excellence has low correlation; the bank is required to focus on it to increase number of its customers choosing the product.
- 2) The most dominant dimensions between place and purchase decision of the bank customers are accessibility and time of purchase with 0.555 for value. Strategic location dimension of BNI KCP Kelapa Dua has moderate correlation; it is reachable for the customers. Whereas the visibility dimension has low correlation. The bank needs to focus on it to increase number of its customers.
- 3) The most dominant dimensions between service quality and purchase decision of the bank customers are guarantee and product options with 0.509 for value. The customers feel comfortable and secure to save their money due to the availability of prudential banking guarantee. Tangible and infrastructure dimensions have moderate correlation. Responsiveness of the officers has low correlation; BNI KCP Kelapa Dua is required to improve it.
- 4) The most dominant dimensions between promotion and purchase decision of the bank customers are advertising and brands with 0.521 for value. Personal selling has low correlation; the bank needs to improve it.

Overall the correlations among the dimensions, performance, accessibility, guarantee and advertising, are moderate. This proves there is correlation between each independent variable and the dependent variable.

### Recommendation

Theoretically, the following recommendations can be made.

- 1) The result of hypothesis test using 0.555 of coefficient of determination (R-squared) shows that the purchase decision of customers is 55.5 % influenced by the four independent variables of the research, product quality ( $X_1$ ), place ( $X_2$ ), service quality ( $X_3$ ), and promotion ( $X_4$ ), and 44.5% by other variables. Which are involved in 7Ps (Price, People, Process dan Physical Evidence). Quick and reliable service, ability of officers, competitive price of banking sectors lead customers to choose BNI for saving their money and making bank transactions. These other variables, however, were not investigated in this research.
- 2) The research results indicate that the correlation value of performance, accessibility, guarantee, and advertising are dominant in influencing the purchase decision of the customers. These should be maintained. In addition, strategic, tangible, and reliability have to be maintained so that customers choose BNI due to its accessibility, guarantee, marketing excellence and good infrastructure.
- 3) The research results state that the correlation value of product excellence is lower than the values of other dimensions. Therefore, the bank is required to create excellences of *Taplus Bisnis* to make its customers open an account and save their money. For example, BNI can offer higher limit of cash withdrawal and transfer, and reward point for *Taplus Bisnis*.
- 4) Visibility dimension has low correlation value; BNI needs to design eye-catching outlets with banner placement and fascia ATM which are easy to spot. The responsiveness dimension has to be improved. To distribute application form for opening an account by officers while the customers are waiting to be called by the customer service is suggested. In addition, for greater performance of securities as initial information provider to the bank customers using 24-hour ATM service, training can be given. Personal selling that has low correlation value needs to be improved. The bank can offer special services without waiting in queue for its emerald customers and Person in Charge (PIC) of companies that are possible to become its business partner.

## REFERENCES

- [1]. Ali, Hapzi & L. Naden, 2013, Research Methodology, Practical Guide to Business Problem Solving Preparation of Theses and Dissertation, ISBN: 978-602-280-044-6, Deepublish Yogyakarta.
- [2]. Alma, Buchari. 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. CV. Alfabeta. Bandung.
- [3]. A.A Ayu Atika Paramitha Wendha, I Ketut Rahyuda, I Gst. A. Kt.G. Suasana (2013)
- [4]. Ariani, D. Wahyu. 2009. *Manajemen Operasi Jasa*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- [5]. Bei dan Chiao. (2006). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Vol.14, pp276-292
- [6]. Burlowski a, M. Dudek dan D. Szewieczek. 2007. Quality Estimation Methods Used in Product Life Cycle. *The Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol.24, Issue 22.
- [7]. Chinomona, Richard. dan Sandada, Maxwell. 2013. Customer Satisfaction, Trust and Loyalty as Predictors of Customer Intention to Re-Purchase South African Retailing Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No.14, November.
- [8]. Elliott, Greg, Sharyn Rundle - Thiele, David Waller. 2012. *Marketing*. Edisi 2. John Wiley & Sons. Australia
- [9]. Fandy Tjiptono (2008:88), *Strategi Pemasaran*. Jilid 2. ANDI. Yogyakarta.

- [10]. Junio Andreti, Nabila H Zhafira\*, Sheila S Akmal, Suresh Ku *International Journal of Advances in Management and Economics* ISSN:2278-3369
- [11]. Djumarno, Lies, & Ali, Hapzi, 2017. Purchase Decision Analysis Marketing Mix (Case Study Mandiri E-Cash Transaction Banking Retail Group PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org). Index: ANED US, Google Scholar, etc. Volume 6, Issue 1, January, 2017, page[29-38]
- [12]. Kotler (2008:178), 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1. Terjemahan, Erlangga. Jakarta.
- [13]. Kotler dan Armstrong (2011:236), *Marketing an Introduction*. 10 th Edition. Pearson. United States of America.
- [14]. Kotler dan Armstrong (2012:283), *Marketing an Introduction*. 10 th Edition. Pearson. United States of America
- [15]. Kotler dan Armstrong (2005), Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jilid I dan II. PT. Indeks. Jakarta.
- [16]. Kotler (2007 :360), *Dasar-dasar Pemasaran*, Edisi Kesembilan Jilid 1. Terjemahan, PT Indeks. Jakarta.
- [17]. Kotler dan Keller (2009:143), *Marketing an Introduction*, Ninth Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- [18]. Kotler (2010:426), *Principles of Marketing*. 13 th Edition. Pearson. United States of America.
- [19]. Kotler & Keller (2012), *Marketing Management 13*. Pearson Prentice Hall, Inc. New Jersey
- [20]. Kasmir (2005:39), Kasmir. 2005. *Etika Customer Service*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- [21]. Ratminto dan Winarsih Atik Septi. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- [22]. Schiffman dan Kanuk (2007:228), *Perilaku Konsumen. Edisi Kedua*. PT. Indeks Gramedia. Jakarta.
- [23]. Schiffman dan Kanuk. 2007. Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2006. *Prinsip-prinsip Pemasaran* Jilid I, 2008 Erlangga. Jakarta.
- [24]. Sutedja (2007 Saleh, Muwafik, Akh. 2010. *Public Service Communication*. UMM Press. Malang.
- [25]. Sunarto ( 2007 :105), Sutedja, Wira. 2007. *Panduan Layanan Konsumen*. PT. Grasindo. Jakarta.
- [26]. Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik*. ANDI. Yogyakarta.
- [27]. (Zeithaml, 2007:360).Kotler (2006:129), *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi Keduabelas. Terjemahan, Erlangga. Jakarta.

# Bambang - Creating Purchase Decision of Bank Customers Analysis

## ORIGINALITY REPORT

7 %

SIMILARITY INDEX

2 %

INTERNET SOURCES

1 %

PUBLICATIONS

6 %

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Kaplan Professional School of Management

Student Paper

1 %

2

Submitted to President University

Student Paper

1 %

3

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Student Paper

1 %

4

Submitted to University of Dammam

Student Paper

1 %

5

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Internet Source

1 %

6

Submitted to Liverpool John Moores University

Student Paper

1 %

7

[docplayer.net](http://docplayer.net)

Internet Source

1 %

8

[tai-lieu.com](http://tai-lieu.com)

Internet Source

<1 %



9

id.123dok.com

Internet Source

<1%

10

Valerio Faraoni. "Special Relativity", Springer  
Nature, 2013

Publication

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 17 words

Exclude bibliography On

# Bambang - Customer Loyalty in Chemical Cosmetics: Analysis of Product Differentiation, Service Differentiaton, and Price Perception

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 11:05PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332216244

**File name:** 6.\_customer\_loyalty.pdf (715.89K)

**Word count:** 7484

**Character count:** 47302

## CUSTOMER LOYALTY IN CHEMICAL COSMETICS: ANALYSIS OF PRODUCT DIFFERENTIATION, SERVICE DIFFERENTIATION, AND PRICE PERCEPTION

**Bambang Dwi Hartono<sup>1</sup>, Achmad Khambali<sup>2</sup>, Rosalendo Eddy Nugroho<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Magister Management Program of Graduate School, Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka University;

<sup>2,3</sup>Magister Management Program, Graduate School of Mercu Buana University;  
INDONESIA.

<sup>1</sup>bambangpd288@gmail.com, <sup>2</sup>comeback\_oke@yahoo.com, <sup>3</sup>eddynugroho39@yahoo.com

### ABSTRACT

*The cosmetics industry is one of the leading industries in Indonesia. The challenge today is more than 90% of its raw materials still have to be imported. PT Nardevchem Kemindo is an importer and trading company of chemical raw materials for the cosmetics industry. This study aims to examine the influence of product differentiation, service differentiation and price perception on customer loyalty. The research population is 268 customers who are cosmetics manufacturers. The sampling technique is proportionate stratified random sampling, so selected 75 customers. Research data is collected by using questionnaire from respondents who are leaders or representatives of the company. The analysis technique is multiple linear regression with 5% significance level. The results show that partially product differentiation and service differentiation have positive and significant influence to customer loyalty, while price perception variable has no significant influence to customer loyalty. Simultaneously product differentiation, service differentiation and price perception have positive and significant influence to customer loyalty. Based on this study, PT Nardevchem Kemindo needs to do a marketing mix strategy by combining variable of product differentiation, service differentiation and price perception, with emphasis on dimension of product form, ordering ease and lower price than competitor.*

**Keywords:** customer loyalty, price perception, product differentiation, service differentiation

### INTRODUCTION

Creating customer loyalty by Kotler and Keller (2012:145) is the heart of every business. Hurriyati (2010:128) states that having a loyal customer is the ultimate goal of all companies. Sofjan Assauri (2013:14) defines customer loyalty as a tendency for customers to choose the value of the organization offered over the competitor's bid alternatives. Griffin (2009:5) mentions that two important conditions related to customer loyalty are customer retention, the length of the relationship with the customer and the total customer share, indicating the percentage of the customer budget spent on the enterprise

The cosmetics industry is one of the leading industries in Indonesia which is growing rapidly. Euromonitor estimates that the Indonesian cosmetics industry market in 2013 has reached more than IDR 60 trillion. According to the ministry of industry of Republik Indonesia, the challenge facing today is more than 90% of its raw materials still have to be imported.

PT Nardevchem Kemindo is one of the distributor and supplier of chemical raw materials for the cosmetics industry in Indonesia. As part of Nardev Chemie Pte. Ltd. Singapore, this

company is main player of chemical raw material suppliers in Indonesia (operating in Indonesia since 1998) and quite reckoned among other suppliers today. Sales data of Chemical Cosmetics Division of PT Nardev in 2011-2016 shows the sales growth as shown in Figure 1. The graph shows a very sharp sales growth fluctuation with negative growth for 2 consecutive years, which is equal to minus 6% in 2014 and minus 14% by 2015. This indicates that there is a problem that will disrupt the business continuity of the company, if not immediately solved.

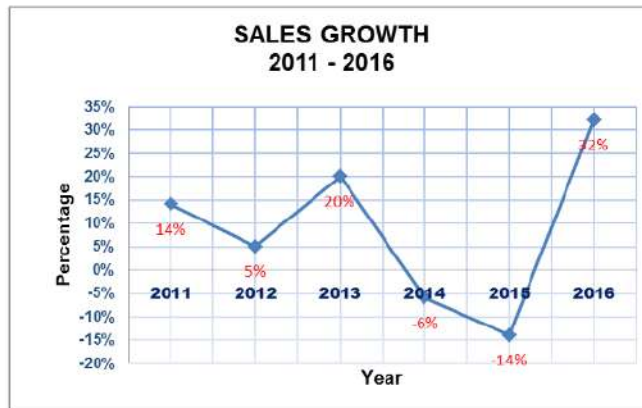


Figure 1. Growth of Sales Division of Chemical Cosmetics 2011 – 2016

The causes of these fluctuations and negative growth of sales are influenced by competition between similar suppliers and PT Nardev's competitive advantage. The marketing strategy of PT Nardev is main factor to win competition with competitors to get loyal customers. Loyal customers have the features of: repeat order regularly, do cross buying products, showing immunity to the pulling of competitors and even referring to others.

Judging from the characteristics of these loyal customers, researcher analyzed PT Nardev customer data in 2014, 2015 and 2016 whose condition can be seen from table 1.

Table 1. Customer Data 2014 – 2016

Category	2014		2015		2016	
	Number	%	Number	%	Number	%
Total customer	258		271		268	
Customer with incresing sales			80	30%	110	41%
Customer with decreasing sales			109	40%	73	27%
New customer	-		82	30%	85	32%
Lost customer in next year	69	27%	88	34%		

Source: PT Nardev internal data, processed (2017)

From the table can be seen there is a very high turn over customers, i.e. 27 % customers in 2014 did not do repeat order in 2015 and 34 % customers in 2015. This indicates there is a loyalty problem, because most of them will move to another suppliers. According to Jill Griffin, a customer loyalty expert from the United States, the ideal company, each year only lose 5-10% customers (Griffin, 2009: 15). Thus, since PT Nardev's lost customer is more than 25%, PT Nardev's customer loyalty is still low.

Customer loyalty is closely related to the marketing strategy. Researcher discussed with PT Nardev's marketing team about the determinants of low customer loyalty seen from the



urgency factor in purchasing decisions and repurchasing. The results of the discussion concluded that the urgency factor from the highest to the lowest are : product, service, price, promotion and distribution. Promotion and distribution factors are less decisive purchasing decisions. So the 3 main factors that influence the purchase decision of the customer is related to product, service and price.

Viewed from the product side, the researcher analyzed the product categories sold in 2016. Analysis was done to determine the ability of PT Nardev in providing all categories of cosmetics raw materials. The category of cosmetics raw materials according to Wasitaatmadja (2011: 43), a cosmetics expert from the University of Indonesia, are: base/vehicle, active ingredient, stabilizer, additives. The results of the analysis as in table 2.

**Table 2. Product Mapping of PT Nardev Year 2016**

Category of Raw Material	Function & Example	Percentage
Base	For solvent & base : wax, silicone base, surfactant, mica	26%
Active Ingredient	For product claim : whitening, anti aging, anti wrinkle, anti acne, others	42%
Stabilizer	To stabilize the product: emulsifier, preservative, suspending agent, binder, thickener	13%
Additive	For product performance : colour, fragrances, bead, pearlizer, emollient, conditioner, others	15%
Others	Device, home care, water treatment	4%
Total		100%

Source: PT Nardev internal data, processed (2017)

From the data obtained picture that PT Nardev has all categories of cosmetics raw materials even have device / measuring instrument and cleaning products / waste treatment that are included into other categories. Thus, PT Nardev has the ability to provide almost all of the cosmetics raw materials which meaning have good product differentiation.

Products offered must be delivered with excellent service and better than competitors. Excellent service is characterized by the lack of complaints from customers. For this, the researcher analyzed the complaints received by PT Nardev's sales support during October 2016. The analysis was carried out by incorporating existing complaints into service differentiation parameters according to marketing experts from United State, Kotler and Keller (2012: 352), namely: ease of order, Installation, training and customer consultation, as well as maintenance and repair. Judging from its type, the complaint covers almost all the differentiation parameters of service. In February 2017, an audit was also conducted by one of the customers on delivery service and warehouse conditions. PT Nardev received an emerging performance assessment with a conditional approved record (still needs to be improved for several parameters). From these two things, can be concluded PT Nardev still need to improve services, especially the problem of delivery and preparation of goods in the warehouse. This shows that PT Nardev's service differentiation is still low.

Price is very important from sellers and buyers side. Judging from the comparison with prices in the market in the second quarter of 2016, for some commodity products, PT Nardev's price is higher than the market price. In October 2016, PT Nardev lost e-bidding in a customer for

a product due to price issues. Based on the above 2 facts, it can be concluded that under certain conditions PT Nardev's price is valued by customers higher than competitors and market price. This indicates that PT Nardev's customer price perception is still low.

Based on the above phenomenon, PT Nardev's customer loyalty is still low and mainly influenced by 3 factors which are related to product differentiation, service differentiation and price perception, hence research aim to examine: (1) the influence of product differentiation on customer loyalty, (2) the influence of service differentiation on customer loyalty, (3) the influence of price perceptions on customer loyalty and (4) the influence of product differentiation, service differentiation and price perception simultaneously on the customer loyalty.

## LITERATURE REVIEW

Marketing by Kotler and Keller (2012:27) is meeting needs profitably. A more fundamental definition, as Kotler and Armstrong (2012:28), marketing is managing customer relationships profitably, the purpose of marketing is to attract new customers by promising superior value and sustaining and growing existing customers by providing customer satisfaction. Sofjan Assauri (2013:1) emphasizes the creation and addition of value in marketing, that marketing today is more a function and process than any other organizing functions such as finance and accounting as well as R&D.

Marketing management is the art and science of selecting the market target and grabbing, maintaining and growing customers by creating, delivering and communicating superior customer value (Kotler and Keller, 2012:27). One of the application of marketing management is a marketing mix strategy which is a strategic plan that includes the overall mission and objectives of the company. Marketing mix is a marketing strategy by controlling the 4P factors (product, price, place and promotion). The purpose of this marketing strategy is to create value for customers and gain mutually beneficial relationships. The company determines which customers will be served (segmentation and targeting) and how (differentiation and positioning).

There is a fundamental difference between the marketing of consumer's goods and industrial's goods. According to Subroto (2011:1) initially the marketing concept is linked to product offerings for consumer's goods. In its development also marketing products and services for industrial / organizational purposes that each have different marketing strategies.

Related to products for industry, Kotler and Keller (2012:349) divides industrial products into 3 categories: (1) materials and parts, (2) capital goods: installations (such as buildings) and equipment (such as computers), (3) supplies and business services. By looking at the character and specifications, the chemical product for cosmetics in this study is industrial product which is included in the category of manufactured material.

Subroto (2011:147) explains that the product is a very important factor in the business, therefore the product needs to be adjusted to market needs. Adjustments can be done by improving quality, but keep in mind that relying on high quality alone does not guarantee success in the market. Therefore, product strategy management in industrial marketing has an important role in maintaining the resilience of the company. Among the product strategy is by differentiation.

Sofjan Assauri (2013: 61) explains that differentiation is the company's attempt to give a different appearance to the customer's eye and mind. Differentiation is important because the customer will emphasize 2 reasons in purchasing goods or services: the choice of goods / services is better and the price is cheaper. According to Kotler and Keller (2012:351), to be



branded, products must be differentiated by: (1) form, (2) features, (3) customization, (4) performance quality, (5) conformance quality, (6) Durability, (7) reliability, (8) repairability, (9) styles. According to the category and character of the chemical raw materials, the dimensions used to measure product differentiation in this study are: (1) form, (2) customization, (3) performance quality, (4) conformity quality and (5) reliability.

Service, according to Kotler and Keller (2012:378) is any art or performance of one party that can be offered to another party that is essentially intangible and does not result in any transfer of ownership status. There are 5 categories of services seen from the number of major and minor components of the total on offer are: (1) pure tangible goods without service, (2) tangible goods with accompanying services, (3) hybrid goods, tangible goods at once Service, (4) service as primary with accompanying small items, (5) pure service. Industrial products such as chemical raw materials for the cosmetics industry, not only offer goods but also needs consulting services and others. Thus it is as category 3, a hybrid between tangible products and services.

In order for the product to be known and distinguishable from other products, the seller must add service differentiation. According to Kotler and Keller (2012:352) service differentiation consists of: (1) ordering ease, (2) delivery, (3) installation, (4) customer training, (5) customer consultation, (6) maintenance and repair. In accordance with the marketing character of chemical raw materials for cosmetics industry, service differentiation dimension used in this study are: (1) ease of order, (2) delivery, (3) customer training and (4) customer consultation.

According to Kotler and Keller (2012:405) price is an element in the marketing mix that generates company revenue. Tjiptono (2008:151) asserts that price is the only marketing mix that provides income for the company. Therefore decisions and pricing strategies play an important role in every company. According to Sofjan Assauri (2013:192), prices have tactical and strategic roles. Tactically, pricing is intended to capture whatever value is possible. Strategically, pricing is a strategic choice of target market, positioning strategy, product determination (related to quality and features) and distribution strategy.

Hurriyati (2010:54) cites the opinion of Zeithalm and Bitner, that there are 3 basic pricing that are commonly used: (1) cost based pricing (2) competition based pricing and (3) demand based pricing. From the consumer's point of view, Tjiptono (2008:151) explains that prices are often used as an indicator of value when they are linked to perceived benefits of goods and services. Values can be defined as the ratio between perceived benefits to the price. Price has 2 main role in buyer decision process that is role of allocation and role of information. In the allocation role, prices help buyers allocate their purchasing power to a wide variety of (choice) goods and services (affordable). In the role of information, prices play a role in educating buyers about product factors, such as quality.

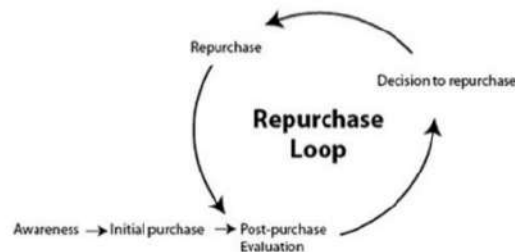
Based on the opinions of the experts above, the price perception is the customer's perception of a number of strategies from the seller in order to provide the value and benefits of the products that are exchanged with the customer. In this study, the dimensions of price perception are: (1) affordable, (2) lower than competitors and (3) in accordance with the benefits.

Creating customer loyalty by Kotler and Keller (2012:145) is the heart of every business. Hurriyati (2010:128) states that having a loyal customer is the ultimate goal of all companies. Sofjan Assauri (2013:14) defines customer loyalty as a tendency for customers to choose the value of the organization offered over the competitor's bid alternatives. The size of customer

loyalty includes the elements of customer satisfaction and retention. Using customer satisfaction, retention and recommendations can be determined customer loyalty score. Thus, customer loyalty needs managerial handling.

Griffin (2009:5) mentions that two important conditions related to customer loyalty are customer retention, the length of the relationship with the customer and the total customer share, indicating the percentage of the customer budget spent on the enterprise. Griffin further explains the relationship of loyalty and purchasing cycle described as follows:

**Figure 2. Purchase Cycle**



Source: Griffin (2009:18)

The order of awareness of the product, purchase, post-purchase evaluation and repurchase decision then repurchase and repeat several times and even hundreds of times so as to establish customer relationships with the company and its products / services. The stronger relationship will make the greater the loyalty.

The process from prospective customers to loyal customers requires stages and a long time. By recognizing each stage, companies have a greater chance of turning buyers into loyal customers. These stages, according to Griffin (2009: 35) are: suspect, prospect, disqualification prospect, first-time customers, repeat customers, clients, advocates, customers lost.

From the above expert review, the description of customer loyalty is a relatively permanent behavior of customer fanaticism in the long run of a goods / services on the company that the choice, do not want to switch to another company, and even influence other parties to participate in using goods or services of the company. The dimensions of customer loyalty cite Griffin's opinion (2009:31): (1) buying regularly, (2) cross buying between lines of products and services, (3) show immunity to the pull of competitors, and (4) refer to other colleagues.

In the previous 20 studies that as reference<sup>4</sup>, indicates that product, service and price variables generally have a positive influence on customer loyalty. Thus, based on literature review and previous research can be strongly assumed that product differentiation, service differentiation and price perception have a significant influence on PT Nardev customer loyalty. The higher differentiation of products and services and the higher the price perception will make the higher the customer loyalty.

## RESEARCH METHODOLOGY

The type of this study is quantitative research with descriptive conclusive design, which is to describe the problem of customer loyalty of PT Nardev related to the influence of product differentiation, service differentiation and price perception. The independent variables are



product differentiation, service differentiation and price perception, while the dependent variable is customer loyalty.

The population of this study is all customers of Chemical Cosmetics Division of PT Nardev which are 268 cosmetics manufacturers in 2016. Factually customers are concentrated in 2 major cities: Jakarta and its surrounding areas served by PT Nardev Jakarta office (80% sales contribution) and Surabaya and its surrounding are served from PT Nardev Surabaya branch (sales contribution 20%).

Samples were selected by probability sampling with proportionate stratified random sampling technique. In determining the number of samples, the researcher used the guidance of determining the number of samples by Roscoe (Sugiyono, 2007:129), so the sample number is determined 75 customers. In accordance with the sampling technique used, it is randomly selected by drawing as many as 60 customers from the Jakarta office and 15 customers from the Surabaya office.

Primary data in this study is obtained by instrument research. Secondary data is obtained indirectly in the form of documents from companies or other parties related to the object of research to support the primary data. Data collection techniques is using questionnaires submitted to the respondents who are the leaders of the company or the persons who are the representative of company (from the purchasing and / or R&D). In the implementation, the researcher took data from the respondents directly and through the trained team. After collected and tabulated, the data then analyzed descriptive. Descriptive analysis of each variable aims to measure customer ratings of PT Nardev with index analysis techniques and to interpret customer perceptions of each variable using the three box method criteria. Hypothesis testing is done by multiple linier regression analysis using F test and t test with SPSS 23.0 software program.

Before being used to retrieve data, research instruments need to be tested for validity and reliability against 30 respondents excluded the samples. Validity test of questionnaire items is using Pearson correlation analysis. Reliability test used is with Cronbach Alpha Coeffisien.

The data collected from the questionnaire, then tested by the classical assumption test regression: residual normality, multicollinearity and heteroscedasticity. Determination analysis is used to determine the percentage of contribution of all independent variables to the dependent variable. Correlation analysis is used to assess the level of relationship between independent variables to the dependent variable and the relationship between dimensions. Interpretation guidelines of the relationship is using correlation interpretation guidelines by Sugiyono (2007: 250).

## FINDINGS/RESULTS

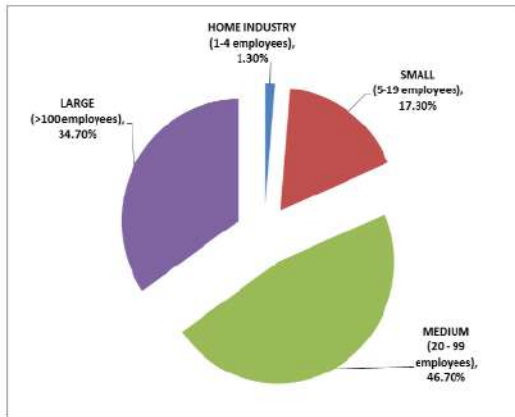
The research instrument test was conducted on 30 respondents showing valid instrument. The intrument reliability test of each variable can be seen in table 3, all Cronbach's Alpha values are positive and acceptable / good reliability categories.

**Table 3. Reliability Test**

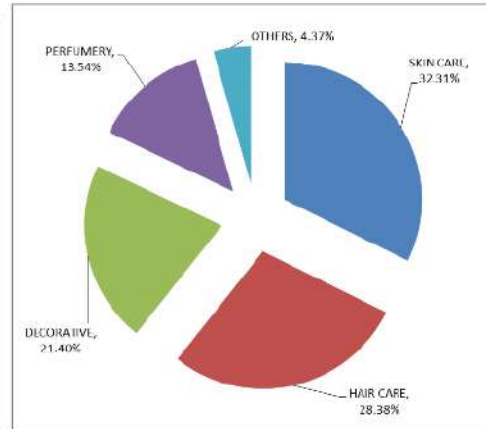
Variable	Cronbach's Alpha	Reliability
Product Differentiation	0,789	Acceptable
Service Differentiation	0,878	Good
Price Perception	0,766	Acceptable
Customer Loyalty	0,817	Good

Source: Processed data (2017)

The characteristic data of PT Nardev's customers are showing their background, presented in Figures 3 and 4. Based on the size of the company, it can be seen in figure 3, mostly PT Nardev's customers are medium category companies (46.7%) followed by large companies (34.7%), the rest are small companies and home industries. With this conditions, PT Nardev is acceptable and playing as a major supplier in the cosmetics industry in Indonesia.



**Figure 3. Customer Character Based on Category of Company Size**



**Figure 4. Product Types that Produced by the Customer**

Source: Processed data (2017)

Based on the type of product produced by the customers, it can be seen in figure 4, the products are mostly skin care (32.31%), followed by hair care, decorative and perfumery. From this study also revealed that there are 4.37% in others category like food & beverage, house hold and drugs. Thus, for the product development on forward, PT Nardev should more focus on raw materials for skin care products. However, it should pay attention to the development and trend of cosmetic products in end user such as decorative product i.e. lip cream, hair color and hair bleaching products.

Descriptive analysis of each research variables conducted to obtain a picture of respondents' perceptions of each research variables. The analysis is done by index analysis technique and to interpret the customer perception to each variable using three box method criteria result as follows.

**Table 4. Descriptive Analysis of Product Differentiation Variables**

Variable	Dimension	Item	Strongly disagree	Disagree	Doubt	Agree	Strongly Agree	Index Item	Index Dimension
Product Differentiation	Form	1		2	10	42	21	61.40	58.10
		2	1	5	22	38	9	54.80	
	Customization	3			15	51	9	58.80	56.47
		4		5	14	44	12	57.60	
		5	1	6	24	40	4	53.00	
	Performance Quality	6		1	14	47	13	59.40	59.40
	Conformance Quality	7		2	13	42	18	60.20	59.73
		8		1	13	44	17	60.40	
		9		3	13	47	12	58.60	
	Reliable	10		2	14	46	13	59.00	60.10
		11		2	14	35	24	61.20	
Average									58.58



Product differentiation variables consist of 5 dimensions, namely form, customization, quality performance, quality of conformity and reliability. Summary calculation index is as listed in table 4. Data in the table shows that the index of product differentiation variables of 58.58 which means the customer rating of this variable is high. This is in accordance with pre-survey data that PT Nardev's product differentiation is high. The dimensions that get the highest rating on this variable is "reliability" and the lowest is "customization". Thus if PT Nardev will further improve the product differentiation strategy, need to get attention is in the matter of customization.

Service differentiation variables consist of 4 dimensions: ease of order, delivery, training and customer consultation. Summary index is as in table 5. Data in the table shows that, the index of service differentiation variables of 55.5 which means the customer rating of this variable is high, but this is at the bottom of this level. The dimension that gets the highest rating on this variable is "ease of order" and the lowest is "customer consultation". Thus, if PT Nardev will further improve the service differentiation strategy, then needs to improve customer consultation.

**Table 5. Descriptive Analysis of Service Differentiation Variables**

Variable	Dimension	Item	Strongly disagree	Disagree	Doubt	Agree	Strongly Agree	Index Item	Index Dimension
Service Differentiation	Ease of Order	12				10	39	26	63.20
		13		2	14	46	13	59.00	58.40
		14	1	11	22	29	12	53.00	
	Delivery	15	1	5	27	30	12	54.40	55.73
		16		4	16	42	13	57.80	
		17		6	21	40	8	55.00	
	Training	18		7	18	38	12	56.00	55.80
		19		9	19	32	15	55.60	
	Consultation	20		17	20	29	9	51.00	53.00
		21		12	22	32	9	52.60	
		22		12	24	34	5	51.40	
		23		5	18	39	13	57.00	
Average									55.50

Source: processed data (2017)

**Table 6. Descriptive Analysis of Price Perception Variables**

Variable	Dimension	Item	Strongly disagree	Disagree	Doubt	Agree	Strongly Agree	Index Item	Index Dimension
Persepsi Harga	Affordable	24		2	15	47	11	58.40	55.93
		25		3	18	47	7	56.60	
		26	3	9	18	36	9	52.80	
	Lower than competitor	27		9	38	25	3	49.40	52.05
		28		8	26	32	9	53.40	
		29	1	9	23	33	9	53.00	
	Fulfill benefit	30		5	31	36	3	52.40	55.20
		31		10	18	36	11	54.60	
		32		6	20	38	11	55.80	
		33		8	19	37	11	55.20	
Average									54.16

Source: processed data (2017)

Price perception variables consist of 3 dimensions: affordable, lower than competitors and according to benefits. Summary calculation index is as in table 6. Data in the table shows



that, the price perceptual variable index of 54.16, which means the assessment of customers to this variable is moderate. The dimension that gets the highest rating on this variable is "affordable" and the lowest is "lower than the competitor". This data is like pre-survey data stating PT Nardev's prices are higher than competitors. Thus PT Nardev needs to improve its pricing strategy, especially in making customer perceptions "lower than competitors".

Customer loyalty variables consist of 4 dimensions: repeat order, purchase between lines, immune from competitors, and provide references to others. Summary calculation index is as in table 7. Data in the table shows that, customer loyalty variable index of 54.87, which means customer ratings of this variable is moderate. The dimension that gets the highest rating on this variable is "reference" and the lowest is "immune from competitors". Thus PT Nardev needs to improve its strategy to increase its customer loyalty, especially in making customers "more immune from competitors' seduction".

**Table 7. Descriptive Analysis of Customer Loyalty Variables**

Variable	Dimension	Item	Strongly disagree	Disagree	Doubt	Agree	Strongly Agree	Index Item	Index Dimension
Customer Loyalty	Repeat order	34		1	14	51	9	58.60	57.80
		35		2	16	45	12	58.40	
		36		2	22	43	8	56.40	
	Cross buying between the line	37		1	16	49	9	58.20	54.60
		38		4	22	43	6	55.20	
		39	1	9	31	30	4	50.40	
	Immune from competitor	40		16	21	32	6	50.60	49.93
		41		10	33	23	9	51.20	
		42		16	33	21	5	48.00	
	Reference to others	43		1	13	53	8	58.60	58.30
		44		2	16	47	10	58.00	
	<b>Average</b>								<b>54.87</b>

Source: Processed data (2017)

The Classic Assumption Regression Test, showing normal distributed data, free from symptoms of multicollinearity and no heteroscedasticity problem. The normality test used is Kolmogorov - Smirnov method and the normal p-plot curve data distribution. The results show that Asymp. Sig. (2-tailed) is 0.200 which means  $> 0.05$ , it means the data is normally distributed. In addition, the p-plot curve showing the distribution of research data is along the diagonal line and not away. Thus, the distribution of data is considered normal and feasible to be used for further analysis.

The multicollinearity test used is to see the Tolerance and Variance Inflation Factor (VIF) values in the regression model, to test whether the regression model found any linear correlation between the independent variables. The result is the VIF value for all variables is less than 10 and the tolerance value is more than 0.1. So the whole variable is free from symptoms of multicollinearity.

Heteroskedasticity test using Spearsman's Rho correlation method, that is correlate independent variable with its residual. The correlations of 3 free variables with unstandardized residuals are 0.696, 0.964 and 0.838 or higher than 0.05. Thus the regression model does not occur to heteroskedasticity problem. In addition to the method of viewing the graph (pattern of points on the regression graph) it can be seen that the points do not form a clear pattern and spread above and below the number 0 on the Y axis. So it can be concluded that there is no problem of heteroskedasticity on the regression model.

To assess partial relationship between independent variables with dependent variable, then the correlation is tested by using SPSS 23. The results as in table 7.

**Table 7. The Partial Correlation Between Independent and Dependent Variables**

Variable	R	Relationship Level
Product Differentiation	0,690	Strong
Service Differentiation	0,661	Strong
Price Perception	0,539	Moderate

Source: Data processed from SPSS 23.0 (2017)

Thus all independent variables partially have a positive relationship (with intense strong and moderate) with the dependent variable. In addition, the correlation measurement results of all independent variables simultaneously to the dependent variable, it can be seen that  $R = 0.771$ , then all independent variables simultaneously have a strong relationship with the dependent variable. The multiple regression analysis is to know how far influence of independent variables to dependent variable is. Multiple regression coefficient value obtained from calculation by using program SPSS 23 and got result as in table 8.

**Table 8. Summary of Multiple Linear Regression Test**

Model	B	T	F	Sig
Constant	0.125	0.339		0.735
Product Differentiation	0.459	4.050		0.000
Service Differentiation	0.286	3.534		0.001
Price Perception	0.186	1.902		0.061
R Square (adjusted)	0.578			
F count			34.799	0.000

Source: data processed from SPSS 23.0 (2017)

Based on the results of the data processing above, the multiple linear regression equation is:  $Y = 0.125 + 0.459 X_1 + 0.286 X_2 + 0.186 X_3$ , where  $Y$  = customer loyalty, 0.125 = constant,  $X_1$  = product differentiation,  $X_2$  = service differentiation,  $X_3$  = perception price. This equation is to predict the value of customer loyalty ( $Y$ ) based on regression coefficient values of variables  $X_1$ ,  $X_2$  and  $X_3$

The F test or Anova test aims to determine the effect of simultaneously independent variables to the dependent variable. Fcount value is obtained by using SPSS 23.0 software, then it will be compared with Ftable value. The calculation result F as shown in table 8 above is 34,779. While the Ftable value is sought at the level of  $\alpha = 0.05$ ,  $df_1$  (numerator) = 3 and  $df_2$  (denominator) = 71, it will get Ftable value of 2.734. Level of significance = 0.000 (smaller than 0.05). With such  $F_{count} > F_{table}$  is  $34.799 > 2.734$ , so the hypothesis  $H_4$  is accepted. Thus it can be concluded that product differentiation, service differentiation and price perception simultaneously have a positive and significant influence on customer loyalty.

The t test aims to determine the effect of each independent variable on the dependent variable. The value of t arithmetic is obtained by using software SPSS 23.0 then compared with t table. t count can be seen in table 8. Ttable value at the level of significance  $0.05 / 2 = 0.025$  and  $df = 71$ , then  $t_{table} = 1.994$ . In variable of product differentiation, t count = 4,050 then t count > t table and significance 0,000 < 0.05, hence hypothesis  $H_1$  is accepted. Thus it



can be concluded that product differentiation <sup>1</sup>has a positive and significant influence on customer loyalty. In service differentiation variables,  $t_{count} = 3,534$ ; Then  $t_{count} > t_{table}$  and significance  $0.001 < 0.05$ , then hypothesis H2 is accepted. Thus it can be concluded service differentiation has a positive and significant impact on customer loyalty. In the variable price perception  $t_{count} = 1.905$  then  $t_{count} < t_{table}$  and the significance of  $0.061 > 0.05$ , then the hypothesis H3 is rejected. Thus it can be concluded that the price perception does not have influence on customer loyalty.

Analysis of determination shows that adjusted R square is 0.578, means the coefficient of determination = 57.8%. Thus the contribution of the effect of product differentiation, service differentiation and price perceptions on customer loyalty is 57.8%, while the rest (42.2%), influenced by other variables that is not examined in this study.

The correlation analysis shows that the correlation coefficient of dimensions on independent variables with dimensions on dependent variable is positive. This means that there is a positive linear relationship: the higher dimension value of the independent variable, will make higher dimension value in the dependent variable. In product differentiation variables, the strongest relationship is between the "form" dimension and the "immune from competitor". In service differentiation variable, the strongest relationship is between the dimension of "ease of order" with "immune from competitor". In the variable of price perception, the strongest relation is between the dimension of "price as benefit" and "cross buying between lines of products".

Based on the results of this study, PT Nardev must pay attention to product differentiation strategy especially related to the form and uniqueness according to customer requirement. This is in the line with the results of previous studies by Freja (2006), Euphemia (2010), Pristiyono (2012), Achir (2012), and Cahyanta (2013) stating that product factor has positive and significant influence on customer loyalty.

In addition, PT Nardev must also pay attention to the service differentiation strategy, especially related to increasing the channel order, confirm the order and remind customers to do repeat order. This is in line with the results of previous research by Robinson (2002), Freja (2006), Euphemia (2010), Lo Liang (2010), Joseph (2010), Pristiyono (2012), Achir (2012), Syafrawal (2012), Hasan (2013), Cahyanta (2013), Neringa (2014), Faizin (2014), Muhammad Rizan (2014), Ernest (2015), Mudassir (2015), Bricci (2016), Sheroog (2016), Le Giang (2017), and Selvarajah (2017) stating that service factor has positive and significant influence on customer loyalty.

Also <sup>4</sup>to be noticed is the interesting finding that price perception has no significant influence on customer loyalty. It is understandable that PT Nardev's customers are industrial customers who are concerned to product quality and service factors. The price has been determined by the R&D department at the beginning of the project before real production. On the other hand, raw material suppliers are usually able to determine which products can be accepted by certain customers. Therefore PT Nardev must be keen to offer products whose prices are acceptable to customers according to their segment. PT Nardev also do not too worry in case should be price adjustment due to factors from principal, shipment through the air, the problem of USD exchange rate and other factors. The results of this study are not in line with Joseph (2010), Anuwichanont (2011), Syafrawal (2012) and Hasan (2013) which states that price perceptions significantly influence customer loyalty. This mismatch is due to the problem being studied is consumer products and services. Nevertheless, this research is in the line with Faizin's (2014) study which concludes that price perception has no significant influence on customer loyalty.



Simultaneously product differentiation, service differentiation and price perception have positive and significant influence on customer loyalty. Thus the three independent variables when done together are very important in improving customer loyalty. PT Nardev management must take the marketing mix strategy, which is to increase customer loyalty by combining strategy of product differentiation, service differentiation and price perception. The main priority is on product differentiation, then service differentiation and subsequent perception of prices. If due to a condition of having to choose one of these three things partially, then the product differentiation strategy should take precedence. Since PT Nardev does not produce by themselves, it is absolutely necessary to do very close cooperation with the principal in producing products that are in demand and become a trend in the cosmetics industry in Indonesia. If necessary, PT Nardev should be able to produce the product itself or mix some raw materials into semi-finished goods. With this strategy, it is expected that PT Nardev's customer loyalty will increase and sharp sales growth fluctuations and downward trend of sales can be anticipated.

Compared to the previous studies that were used as references, there are 4 different studies (gaps), by: Joseph (2010), Syafrwal (2012), Hasan (2013) and Anuwichanont (2011). The existence of this gap is different object of study. Joseph's mobile phone, Hasan's is communication sector, Syafrwal's is hotel customers while Anuwichanot's flight services. The object of these 4 studies is services and consumer's goods, so it differs from industry marketing. The studies that have object of customer loyalty on industrial chemical raw materials market, by Robinson and Freja, the results is in the line to this study.

## DISCUSSIONS AND CONCLUSIONS

Based on above findings, it may be concluded:

1. Product differentiation has positive and significant influence on customer loyalty of PT Nardev.
2. Service differentiation has positive and significant influence on customer loyalty.
3. Price perception has no influence to loyalty PT Nardev's customers.
4. Product differentiation, service differentiation and price perception simultaneously have a positive and significant impact on PT Nardev customer loyalty.

The suggestions are as follows:

1. Considering more than 70% of customers are medium and large companies, PT Nardev needs to maintain this position.
2. PT Nardev focuses more on developing cosmetic raw materials for skin care applications, as more than 30% of products are skin care.
3. PT Nardev needs to maintain and improve product differentiation strategy, because from the respondent's assessment, this variable gets the highest rating among other variables.
4. PT Nardev needs to do marketing mix strategy by combining product differentiation strategy, service differentiation and price perception.
5. Need further research to know other variables that influence PT Nardev customer loyalty such as promotion variable, distribution (supply chain) and other factors in end user.
6. From the academic side, Mercu Buana University needs to be more direct the students to research marketing industry because it is still rare and has distinct characteristic compared to consumer goods marketing.

## REFERENCES

- [1] Achir, R. (2012). *The effect of product quality and service quality on customer loyalty in Pertama Sport Store*. Jakarta: University of Mercu Buana.
- [2] Anuwichanont, J. (2011). The impact of price perception on customer loyalty in the airline context. *Journal of business & Economic Research*, 9 (9), 37- 49.
- [3] Bricci, L.A., & Fragata, J. A. (2016). The effects of trust, commitment and satisfaction on customer loyalty in the distribution sector. *Journal of Economics, Business and Management*, 4 (2), 173-177.
- [4] Cahyanta, N. (2013). The influence of product quality and service of hino brand commerce vehicle to customer satisfaction and loyalty in Jabotabek and surrounding areas. Jakarta: University of Mercu Buana.
- [5] Ernest, Y., Tweneboah-Koduah, A. Y., & Duweh, F. (2015). Relationship between customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector of Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11 (1), 249-262.
- [6] Euphemia, F.T., Yuen, S., Chan, S.L. (2010). The effect of retail service quality and product quality on customer loyalty. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17 (4), 222–240.
- [7] Faizin, M. (2014). *The influence of service quality, price perception, and brand image of workshop on customer loyalty of Nissan Grand Livina*. Jakarta: Mecu Buana University.
- [8] Freja, A. (2006). *Customer loyalty, a multiple case study in the Swedish chemical commodity market*. Swedia: Luleå University of Technology.
- [9] Griffin, J. (2009). *Customer loyalty; growing and maintaining customer loyalty*. Jakarta: Erlangga Publisher.
- [10] Hassan, M. (2013). Measuring customer satisfaction and loyalty through service fairness, service quality and price fairness perception: An empirical study of Pakistan mobile telecommunication sector. *Science International*, 25 (4), 971-980.
- [11] Hurriyati, R. (2010). *Marketing mix and consumer loyalty*. Bandung: Alfabeta Publisher,
- [12] Husein, U. (2008). Design of human resources management research and employee behavior, positivistic and problem-solving paradigms. Jakarta: Rajawali Pers.
- [13] Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- [14] Lo, L. K. (2010). The impact of service quality on customer loyalty: A study of banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 2 (2), 57-66.
- [15] Mohamad, R., Ari, W., & Dewi, L. (2014). Relationship marketing and customer loyalty: Do customer satisfaction and customer trust really serve as intervening variables? *Journal of Marketing Research and Case Studies*.
- [16] Neringa, I., & Justina, V. (2014). Relations between Service quality and customer loyalty: An empirical investigation of retail chain stores in emerging markets. *American International Journal of Social Science*, 3 (2), 113-120.

- [17] Robinson, T., Clarke-Hill, C. M., & Clarkson, R. (2002). Differentiation through service: A perspective from the commodity chemicals sector. *The Service Industries Journal*, 22 (3), 149-166.
- [18] Selvarajah, K., Nur, S. A., Umi, N. A., Siti, S., & Muhamad, H. (2017). The usage of cosmetic in Malaysia: Understanding the major factors that affect the users. *Management*, 7(1), 48-51.
- [19] Sheroog, A., Upendra, L., Belal, A., & Kaifi, T. (2016). Brand loyalty and factors affecting cosmetics buying behavior of Saudi female consumers. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7 (3).
- [20] Sima, G. M., & Elham, F. T. (2015). The impact of customer loyalty programs on customer retention. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 78-93.
- [21] Sofjan, A. (2013). *Strategic marketing: Sustaining lifetime customer value*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [22] Subroto, B. (2011). *Marketing business (Business to Business Marketing)*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- [23] Sugiyono. (2007). *Business research methods*. Bandung: Alfabeta.
- [24] Sunyoto, D. (2010). *Methods of economic research*. Yogyakarta: CAPS.
- [25] Syafriwal. (2012). *The influence of service quality and pricing on consumer loyalty at Sheraton Media Hotel & Tower*. Jakarta: University of Mercu Buana.
- [26] Tjiptono, F. (2008). *Marketing strategy*. Yogyakarta: Andi Offset.
- [27] Wasitaatmadja, S. M. (2011). *Cosmetic dermatology*. Jakarta: Agency Publisher Faculty of Medicine UI.



# Bambang - Customer Loyalty in Chemical Cosmetics: Analysis of Product Differentiation, Service Differentiaton, and Price Perception

---

## ORIGINALITY REPORT

---

5%

SIMILARITY INDEX

1%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1

Submitted to University of Newcastle upon Tyne

Student Paper

3%

2

Brahm Norwich, George Koutsouris, Taro Fujita, Thomas Ralph, Anna Adlam, Fraser Milton.

"Exploring knowledge bridging and translation in lesson study using an inter-professional team", International Journal for Lesson and Learning Studies, 2016

Publication

1%

3

[www.ajmse.leena-luna.co.jp](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp)

Internet Source

1%

4

Submitted to Middlesex University

Student Paper

<1%

5

Submitted to Massey University

Student Paper

<1%

---

Exclude quotes      On

Exclude bibliography      On

Exclude matches

< 17 words

# Bambang - To Avoid Startup Business Failure Through Entrepreneurship, Customer Development and Design Thinking Approach

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 11:08PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332217560

**File name:** 7.\_seminar\_internasional\_2017.pdf (722.06K)

**Word count:** 2951

**Character count:** 15930



# **TO AVOID STARTUP BUSINESS FAILURE THROUGH ENTREPRENEURSHIP, CUSTOMER DEVELOPMENT, AND DESIGN THINKING APPROACH**

By Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si  
Head of Management Department  
Graduate School of UHAMKA University



**SPU**  
SRIPATUM  
UNIVERSITY



**CAMPUS VISIT PROGRAM**  
MANAGEMENT DEPARTMENT OF GRADUATE SCHOOL OF UHAMKA UNIVERSITY

**GO TO SRIPATUM UNIVERSITY - BANGKOK  
FOR TOURISM BUSINESS SHARING**  
SEPTEMBER, 22 - 25<sup>th</sup>, 2017  
**BANGKOK - PATTAYA TOUR & STUDY**



**[INTERNATIONAL SEMINAR]  
SRIPATUM UNIVERSITY  
BANGKOK THAILAND  
September, 25 th 2017**

# **TO AVOID STARTUP BUSINESS FAILURE THROUGH ENTREPRENEURSHIP , CUSTOMER DEVELOPMENT, AND DESIGN THINKING APPROACH**

**By Dr.H. Bambang Dwi Hartono, Msi**

Head of Management Department of UHAMKA Graduate School

## **I. Background of Study**

This study is based on the phenomenon which is that many entrepreneurs, either new or existing, of either small, medium, or large-sized level, experience business failure. Many new entrepreneurs slowly realize that their business is wasting money and leads to bankruptcy.

Ministry of Communication and Informatics of Republic of Indonesia has launched a program called *Gerakan Nasional 1.000 Startup Digital*. The program launched on 17 June 2016 is expected to result in 1,000 startup businesses in Indonesia in 2020.

Since its launching, there are 16,500 registered participants who are from six cities in Indonesia. In the first stage were 2,267 participants selected to continue to the next stage. After assessment on ideas and formulated problems to solve, only 41 participants were successfully chosen as prospective startup business. It indicates that most of startup businesses have not been able to both formulate creative and innovative ideas and find required business solutions.

The objective of this study is to explain how a startup business does not fail while operating. Besides, it is also aimed to explain the importance of entrepreneurship approach, customer development approach, and design thinking approach for providing a guideline, skills, and effective belief to particularly new entrepreneurs to make their business successful.

### **Phenomenon of startup business development**

Visiting Silicon Valley, the United States of America, on behalf of the government of Indonesia, Ministry of Communication and Informatics launched a program, “*Gerakan Nasional 1.000 Startup Digital*” which is expected to result in 1,000 startup businesses in Indonesia in 2020.

Through this program it is projected that economical value of the 1,000 startup business can reach US\$ 10 billion that is equal to 130 zillion rupiahs. The projection is not overstating since it is considered that a successful new startup business has a considerable high value as shown in Figure 1.

There is a business classified into type C, known as “Startup” that has been able to give big values to consumers although it just operated for two to three years. For example, Instagram which has only a dozen of employees and is able to serve hundreds of users throughout the world is finally bought by Facebook for \$ 1 billion. Compared to a business of type A, a business which has been operated for years, Instagram has higher value.

Differently, both “FoodPanda” and “YESBOSS which are startup business closed their business in Indonesia since they cannot compete with “Gojek” which has “Go Food” product.

In accordance with the background of the study, it is concluded that a startup of business which is able to produce business solution will keep successful, whereas the business which is not able to create brilliant ideas and formulate business solution needed by consumers will fail. Therefore, effective entrepreneurial skills and customer development approach are required to both examine and validate products or services to offer to consumers.

## **II. Startup**

Eric Ries, the writer of The Lean Startup, stated, “A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty. Startups are designed for the situations that cannot be modeled, are not clear-cut, and where the risk is not necessarily large - it's just not yet know”.

According to Steve Blank (2012), startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.

Another definition of startup is proposed by Paul Graham, a founder of one of the best startup accelerators in the world. He stated, “A startup is a company designed to grow fast. Being newly founded does not in itself make a company a startup. Nor is it necessary for a startup to work on technology, or take venture funding, or have some sort of "exit." The only essential thing is growth. Everything else we associate with startups follows from growth”

Based on those definitions, it is said that start up is a new business which is designed for fast growing.

## **III. Concept of Entrepreneurship, Customer Discovery and Design Thinking**

### **a. Creativity and Entrepreneurship**

Creativity is an attitude that leads to innovation, new method, and key formula for successful entrepreneurship. Nowadays, entrepreneurs are facing a future which is always under certainty. It is a fact that in even the worst environment creative people are able to solve problems to catch any opportunities, to adapt to the environment, and to utilize it in innovative ways.



Innovation is how a company or person generates money from creativity (Higgins: 1994). The process of producing new things is known as origination. Something which is original refers to that is new and previously not available. The creativity is defined as the process of creating new and valuable things. There are many ideas and concepts which are not original, but some of them are not valuable so that they cannot be considered creative. Thus, a creation refers to original and valuable thing.

Moreover, innovation is defined as a process of creating new things which give values to a person, a group of people, an organization, and society. Therefore, an innovation is a creation which has high value. Creative people are those who have high curiosity and compassion toward their surroundings. They are open to receive any ideas by perceiving that the ideas are useful for their early consideration. Creative people also have high tolerance toward plurality.

The formulation of entrepreneurship concept can be found in some literature such as Dolinger (1999) stating that it is universally characterized by an order of individual values involving skills to utilize opportunity and to take risk, enabling basic managerial skills, and drive for creativity, innovation and further vision creation. An entrepreneur is actually a person who can be a pioneer in developing ideas into products and realizing dreams and always sees opportunity for creation and new ideas execution (Alen, 1999)

### **Emergence of Innovation and Creativity**

In addition to brilliant ideas and dreams, creativity is an essential package for successful leader both in private sectors and public sectors. More importantly, for an entrepreneur, creativity is a resource which is more difficult to immitate than physical resources such as money.

Competitiveness ability of a company or organization is influenced by the existence of continuous innovation which is always produced by human resources, either individual or group.

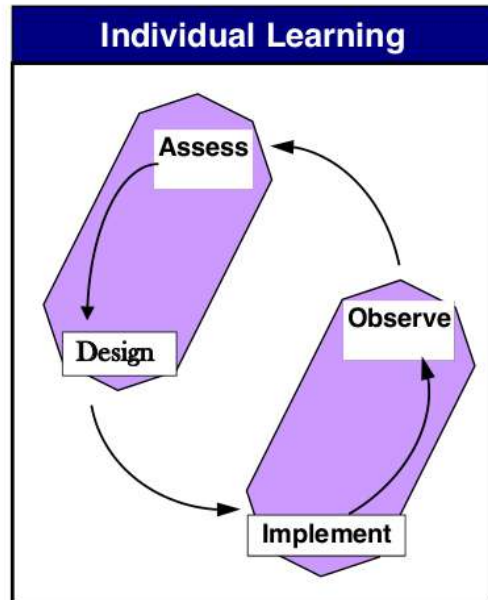
Nonaka and Takeuchi (1995) proposed that knowledge has three definitions which are (1) beliefs dan commitment, (2) action dan (3) meaning. The success or failure of an organization depends on the leader's belief in the subordinates and the subordinates' belief in the leader in managing the organization. If they have the same belief in developing the organization, the next stage is how they do their actions and finally give meanings to the achieved development.

Furthermore, Nonaka and Takeuchi (1995) classified knowledge into two categories which are tacit knowledge and explicit knowledge. Tacit knowledge is the result of personal experiences, and it is valid here and now and is practical. While explicit knowledge is based on mind, is valid anywhere and everywhere, and is digital knowledge. The combination of those knowledge leads to the emergence of creativity and innovation.

## Strategy of Creativity and Innovation Development

In creativity development, there are three influencing components, which are (1) expertise, (2) creative thinking skills, and (3) motivation (Waring, 1996). Entrepreneurship in developing business is highly dependent on the types of business and accompanying characteristics which involve: (1) Administrative Entrepreneur, (2) Performer, (3) Integrator, dan (4) Entrepreneur.

To have an organization able to create knowledge, all individuals in the organization must be bale to change their mindset. Covey (1993) proposing the way to change mindset through implementation of individual habits, known as The Seven Habits of Highly Effective People; the habits involve: (1) be proactive, (2) begin with the end in mind, (3) put first things first, (4) think win-win, (5) seek first to understand, then to be understood, (6) synergize, sharpen the saw



Individual learning model (Figure) can be a strategic model for emerging individuals with high competence to be great entrepreneurs who can create creativity and innovation continuously.

The model explains how an individual can have skills to develop creativity and innovation through the following stages: (Kofman, 1993) and (kim, 1993) (1) consistent observation on the environment which is relevant to business, (2) serious assessment based on the observation result to find out prioritized solutions, (3) implementation of solution options in the form of design, and (4) trial of the solution options for either positive or negative responses. The stages are repeated consistently so

that the business can be adjusted to the behavior and interest of consumers.

## IV. Customer Development

To learn from field and to find mistakes in a precise and efficient way is through customer development approach. Steve Blank and Bob Dorf, in The Startup Owner's Manual (2012), explained some advantages of customer development, involving:

- a. to seek a precise business model before the execution
- b. to provide framework and stages which enable new entrepreneurs to start their business immediately with minimum capital and to find the precise business model based on learning from mistakes

- c. Not to either extend the chain of planning or complicate the execution, but to accelerate the creation of startup business without big capital due to some mistakes

In brief, it is concluded that customer development is a systematic framework for: (1) finding and validating product markets, (2) developing precise features of product to meet the customer needs, (3) testing the right method for discovering customers, and (4) utilizing the right resources to increase the business scale.

Model of customer development includes four stages which are: (1) customer discovery, (2) customer validation, (3) customer creation, and (4) company building.

#### **Customer discovery**

Founders of business will do research on customer needs of a product. Knowing the needs of customers, they translate the needs to hypothesis of business model, and they create an initial product.

#### **Customer validation**

The hypothesis are tested and customer interest is validated through initial order or product use. If there is not any interest of customer discovered, the startup process is repeated.

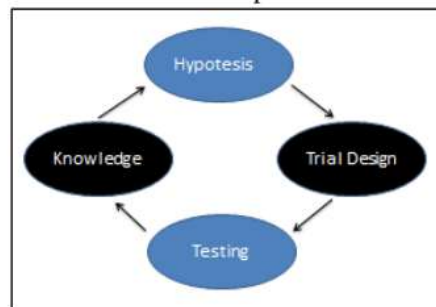
#### **Customer creation**

Market system of the products which are worth selling and successfully selected in the two previous stages will be developed, and the existing business scale will be increased.

#### **Company building**

Following the three stages, transition of startup model to bigger model with function of departments is performed.

The four stages are a strategy of developing startup business. Before creating and developing a startup business, it is important to understand customers. To discover customer is also done before finding fund, marketing etc. entrepreneurs must know whether or not their products will attract customers. If the products are not accepted



in market, to change into better business ideas or pivot is suggested.



Implementing customer development approach, a startup business can grow faster

**Contoh Validasi Bisnis Minuman Sebelum Eksekusi**



because the launched products and services are considered valid based on the cycle as shown in the figure. The cycle includes: (1) hypothesis of product or service validity, (2) trial design, (3) field testing, and (4) knowledge creation from testing result for startup managers to execute and develop the business or to change the strategy.

Referring to personal experience, for example, PopCa, a business of fresh drink that uses basic material from CNI, is shown in figure. Firstly, people like the product

due to the various flavoured and bubble topping offered. A test was conducted to check if the product is truly favorite of customers and if it is affordable. The result shows that most of people like PopCa. Because the test location is a campus with 6,000 students, the business can sell about 100 cups per day.

The belief to decide if the business mentioned is valid or not was based on the test of hypothesis through the following steps:

1. to go outside the building for experiencing business failure and ensuring the customer needs
2. to be willing to test hypothesis in front of customers
3. to design experiments carefully
4. to get signal for the next process based on the first test, not to be precise
5. to have required knowledge to develop
6. to know the initial simple test which can be done
7. to know how to design an experiment for executing the simple test

Another personal experience shows a business of coffee shop, namely “leora Coffee” will never develop if it does not implement customer development strategy. When the number of customer decreases, design thinking is necessary to create new innovation, which is in accordance with the consumer needs, for both product and marketing strategy. In this case, the design thinking involves:

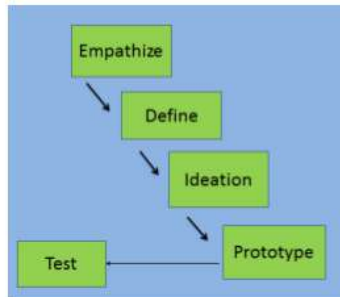
1. Required facilities for a café such as sport equipment like tennis table and bilyard. The equipment offers amusement to customers.
2. Coffee products which become favourites such as iced coffee. Innovation is necessary to make ice cube from coffee so that the taste of coffee remains good.

There are many failed startup businesses, either of products or services. The failure happens since the entrepreneurs do not test if their products or services are truly valid or not. For example, Aqua flash, alhami, salami mie gaga, Mie ABC etc. It is only Mie Sedp which is able to stay competitive with Indofood products. Other examples of business failure are FoodPanda and YessBoss; they are not valid.

Another essential approach to avoid startup business failure is design thinking.



## V. Design Thinking



According to Hendry Ramdhan, a writer of *Menjadi Entrepreneur Startup* 2016, design thinking is a process to generate innovation by focusing on individual, and the result is product or service that rightly becomes solutions needed by society. Therefore, design thinking approach is appropriate for those who need brilliant ideas for developing startup business. Figure 3 represents the stages of design thinking strategy before creating startup business

Based on the figure, the first stage of design thinking is to empathize, that is understanding the needs of target market. Through this stage an entrepreneur can create a product which is rightly needed by many people. The second stage is to discover point of view. It is followed by creating prototype or model based on the business ideas. The last stage is to test the product to know the response of customers for improvement.

Through the implementation of design thinking approach, “Airbnb” company which is a startup company providing rooms for rent throughout the world was stagnant in 2009; then it increased to \$ 400 per week. This occurs because the company was willing to plunge into the real world to find problems and solutions. This is the point of design thinking. The successful implementation of the approach results in successful startup business. For example is redesigning experience of the use of sport equipment for professional athletes, experience of taxi order for professional executives, and experience of taking ojek.

Based on the explanation above, it is concluded that running a business or startup business will lead to continuous lost because of waste of money; this happens because the created products or services are not valid and are not business solutions needed by consumers. Therefore, it suggested that new entrepreneurs who will start their business: (1) study the concept and practice of entrepreneurial values in the real world, (2) implement customer development approach and its stages and practice the cycle to test the validity of their products and services, and (3) implement design thinking model to find business solutions which are rightly needed and test the responses of prospective customers.

### Conclusion:

1. A business without continuous creativity and innovation will experience failure since it is not in line with the change of consumer behavior; approach of entrepreneurial values is required.
2. A business which is designed inside the building without any view of problems in the real world outside will waste money and experience failure because the right business solutions are not found. To avoid the failure, customer development is needed.

3. A business which is operated without empathy process as its initial stage in creating business ideas will fail.

## Daftar Pustaka

1. Adam, E. and E. Chell. 1993. The Successful International Entrepreneur: A Profile. Paper presented to the 23<sup>rd</sup> European Small Business Seminar. Belfast
2. Allen, K.R. 1999. Launching New Ventures an Entrepreneurial Approach. Moughton Mifflin. Co
3. Bird, B. 1995. Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth 2 : 51 – 72
4. Covey, S.R. 1993. The Seven Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster Inc.
5. Dollinger M.C 1999. Entrepreneurship : Strategies and Resources. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
6. Eric Ries , The lean Startup : How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create Radically Successful Businesses, 2011
7. Hendry Ramdhan, Menjadi Entrepreneur Startup, 2016
8. Kofman, F. & Senge, P.M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22, 5-23.
9. Kim, D. H. (1993) 'The Link Between Individual and Organisational Learning' , Sloan Management Review (Fall): 37-50 .
10. Nonaka, I. and Ha. Takeuchi 1995 The knowledge Creating Company, Oxford University Press
11. Senge, P.M. 1990 , The Fifth Discipline The art and Practise of Learning Organization. Century. London 1990
12. Steve Blank and Bob Dorf, The Startup Owner's Manual, 2012
13. Steven G. Blank , "The Four Steps to the Epiphany", Printed by Lulu.com , Published 2006
14. Waring, A. 1996 Practical System Thinking Int. Thomson Business Press

# Bambang - To Avoid Startup Business Failure Through Entrepreneurship, Customer Development and Design Thinking Approach

## ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to City University

Student Paper

1%

2

[www.ng-epf.si](http://www.ng-epf.si)

Internet Source

1%

3

[www.wsahs.nsw.gov.au](http://www.wsahs.nsw.gov.au)

Internet Source

1%

4

[iot2019stockholm.home.blog](http://iot2019stockholm.home.blog)

Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 17 words

Exclude bibliography On



# Bambang - INFORMASI, SUMBER KREATIVITAS & INOVASI ENTREPRENEUR

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 28-May-2020 12:03AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332893809

**File name:** Jurnal\_Iliah\_KOMUNIKA\_Volume\_1\_Nomor\_1\_2001.pdf (456.56K)

**Word count:** 2151

**Character count:** 13779

# INFORMASI, SUMBER KREATIVITAS & INOVASI ENTREPRENEUR

Bambang Dwi Hartono\*

## Abstrak

Jika ada modal usaha yang lebih penting dari uang, berapapun besarnya, modal itu adalah ide-ide cemerlang dan impian, sebagian besar wirausahawan yang sukses memulainya dari ide-ide atau gagasan yang orisinal. Gagasan atau ide tersebut sumbernya adalah informasi, seperti dalam kasus Bill Gates yang bermimpi bahwa suatu saat personal komputer (PC) akan tersedia di rumah setiap orang. Impian itu kini menjadi kenyataan. Di Indonesia ada Tirta Umat yang bermimpi akan ada orang yang cukup "aneh" untuk bersedia membeli air mineral dan sekarang mimpi itu terbukti dengan banyaknya orang mengonsumsi Aqua dan di setiap hari. Lebih gila lagi apabila kita mau minum teh yang sudah berhari-hari atau berbulan-bulan, dan sekarang terbukti hampir diseluruh pelosok negeri ini tersedia teh dalam kemasan botol maupun kotak.

Demikian pula ketika anda pergi ke se-

buah kafe, dan ternyata anda tidak mengonsumsi minuman keras, dan sajian satu minuman yang cocok adalah "soft drink", entah mengapa sebagian dari kita memilih Coca Cola, Permana. Bahkan kita berpikir sebetulnya apa yang telah dilakukan sehingga hampir sebagian orang terpengaruh untuk memilih. Dan pernahkah anda berpikir darimana orang-orang mendapatkan gagasan-gagasan cemerlang yang membuat usaha mereka luar biasa suksesnya, tidak lain sumbernya adalah informasi, mudah mudahan tulisan ini dapat memberikan jawaban bahwa kreativitas dan inovasi itu bukan dari mistik dan tidak hanya untuk sekelompok orang. Setiap orang mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas dan berinovasi suatu: usaha yang sukses adalah usaha yang meniadakan bagaimana mengimplementasikan secara kreatif dan utuh beberapa nilai-nilai wirausaha (entrepreneur) kedalam lingkungan dan bisnis yang berubahnya sangat cepat.

\*Dwi. Bambang Dwi Hartono, M.Si, kandidat doktor program pascasarjana Institut Pertanian Bogor. Saat ini penulis menjabat Pudek II Fisip Uhamka dan pengajar mata kuliah Kewirausahaan di beberapa universitas di Jakarta. Selain itu penulis juga tergabung di Organisasi Profesi, yaitu di FOREK (Forum Ekonomi Kelautan Indonesia) sebagai Seiyen (2000-2004), dan tetap mengelola sebuah LSM yang bergerak di bidang sumber daya laut, lingkungan dan pencemaran laut, yang didirikan sejak tahun 1988 yaitu "Center For Archipelago Law, And Development Studies". Terakhir, sampai sekarang penulis masih bekerja sebagai konsultan di P.T. Sucofindo (BUMN) di bidang Pengembangan Bisnis Sektor Kelautan dan perikanan.

## Hubungan Kreativitas dengan Kewirausahaan

Kreativitas adalah sikap yang menyebabkan adanya inovasi, menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu, dan merupakan suatu resep utama untuk keberhasilan wirausaha. Di era sekarang ini para wirausaha menghadapi suatu masa depan yang tidak pasti. Adalah suatu fakta hidup bahwa di dalam lingkungan yang terburukpun orang-orang yang kreatif dapat menghadapi masalah, mampu beradaptasi dengan lingkungan dan memanfaatkannya secara inovatif.

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari sebuah kreativitas (Higgins: 1994). Dan proses untuk menghasilkan sesuatu yang baru dikenal sebagai "orijinasi" (*origination*). Sesuatu yang orisinal adalah sesuatu yang baru, sesuatu yang tidak ada sebelumnya. Kreativitas adalah proses menghasilkan sesuatu yang baru dan memiliki. Terdapat banyak ide atau gagasan dan konsep yang orisinal, tetapi beberapa diantaranya tidak mempunyai nilai sehingga tidak dapat dianggap sebagai kreatif. Sebuah kreasi adalah sesuatu yang orisinal dan mempunyai nilai.

Inovasi adalah proses mendapatkan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai tinggi terhadap seseorang, sekelompok, atau sebuah organisasi, dan bahkan masyarakat. Jadi sebuah inovasi adalah sebuah kreasi, yang mempunyai nilai tinggi. Orang kreatif adalah orang-orang yang selalu ingin tahu dan yang mempunyai rasa kepedulian yang kuat terhadap keadaan sekeliling. Mereka terbuka dalam menerima semua gagasan - gagasan dengan anggapan bahwa setiap gagasan itu berguna sekuat-kurangnya untuk melakukan pertimbangan awal. Serta mereka juga mempunyai toleransi tinggi terhadap kemajemukan.

Dalam memahami kewirausahaan, perlu

diketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan wirausaha (orang yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha) itu sendiri. Wirausaha merupakan sinonim dari wiraswasta yang diartikan sebagai pejuang yang gagah, luhur, berani dan pantas menjadi teladan dalam bidang usaha (Ilubeis, 1997). Kewirausahaan diartikan sebagai kemauan yang kuat untuk berkarya dengan semangat mandiri, mampu membuat keputusan yang tepat dan berani mengambil resiko, kreatif dan inovatif, tekun dan produktif, berkarya dengan penuh semangat kebersamaan dan etika bisnis yang sehat.

Rumusan tentang konsep kewirausahaan dapat dijumpai dalam berbagai literatur, seperti yang telah disarikan oleh Dollinger (1999), yang intinya secara universal berisikan: "Suatu tatanan nilai individual yang dimiliki seseorang, seperti: kemampuan memanfaatkan kesempatan, keberanian mengambil resiko, kepemilikan *basic managerial skill* yang memadai, dorongan untuk melakukan kreativitas ataupun daya inovasi, serta pembentukan visi yang jauh ke depan". Seorang wirausahawan sebenarnya adalah orang yang bertindak sebagai perintis dalam merubah ide menjadi produk; impian menjadi kenyataan dan selalu melihat peluang untuk pendataan dan pelaksanaan ide baru (Allen, 1999).

Dengan demikian wirausaha harus mampu meramu kreativitas, inovasi dan

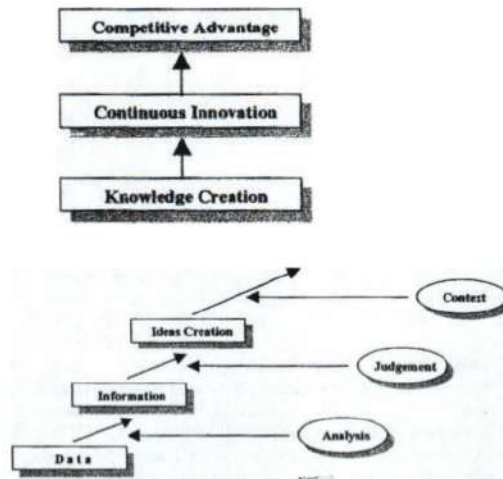
resiko dengan kerja keras, itu pulalah yang menyebabkan seorang wirausaha selalu melacak informasi dan menerima perubahan. ngat kopiko daripada permen rasa kopi lainnya. Dari beberapa gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa kewir- ausahaan merupakan proses mendpta- kan gagasan atau ide bam (*Knowledge Creating*) dan melaksanakan gagasan itu se- cara inovatif demi menghasilkan kekayaan dan nilai tambah.

### Lahirnya Inovasi dan Kreativitas

Di samping ide cemerlang dan im- pian, kreativitas adalah paket wajib untuk meraih sukses sebagai wirausaha, kretivitas lebih merupakan *resources* yang tidak mudah untuk ditiru ketimbang resources lainnya yang berupa fisik, terma- suk uang. Manakala sebuah perusahaan obat panu bangga karena pesan I- klannya menjadi sangat terkenal, dan menganggap iklan yang didptkannya demikian kreatif, ternyata hasilnya pen- jualannya dapat dinilai gagal. Mungkin masih terkiang di benak kita pesan iklan “Kenapa... Gatal yaa....”, semua orang ternyata tidak mengenal iklan itu untuk produk yang mana! Akibatnya yang merasakan beruntung adalah produk lain. Hal ini disebabkan bahwa proses pendptaan kreativitas tersebut tidak didasarkan pada pengetahuan

yang lengkap.

Ada sebuah strategi iklan yang dapat dinilai sangat kreatif dan inovatif, yaitu dari salah satu perusahaan biskuit “bam” yang sekarang sangat terkenal, walau pun tidak menggunakan “orang terkenal\*” sebagai bintang iklannya, iklan ini telah berhasil menjadi kan biskuit bam tersebut sebagai pemimpin pasar, dan semua anak yang mengkonsumsinya pasti teri- ngat dengan pesan inovatif “ diputer..... di cehip.. dan dijilat....! Yaitu produk OREO. Dan ba-nyak lagi pemsahaan- pemsahaan 'yang kreatif sehingga sulit untuk disaingi. Kretivitas “Kopiko” sebagai permen rasa kopi pertama kali telah mampu menyihir semua orang untuk selalu i-





dilandasi “ Knowledge Creating” yang terus menerus. Artinya perusahaan atau organisasi yang memiliki kemampuan menciptakan pengetahuan baru, service dan sistem yang menjadi landasan bagi terjadinya inovasi yang terus menerus. Model berikut menjelaskan bagaimana terjadinya kemampuan daya saing yang lahir akibat penciptaan pengetahuan dan inovasi yang terus menerus:

Informasi menjadi kunci penting bagi lahirnya ide-ide yang dibutuhkan bagi penciptaan inovasi yang kontinu.

Kemampuan daya saing suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh ada atau tidaknya “ Continuous Innovation” (Inovasi yang berkesinambungan) yang selalu dilahirkan terus menerus oleh sumberdaya manusianya, baik secara individu maupun kelompok.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa *knowledge* itu mempunyai tiga pengertian, yaitu : (1) *beliefs dan commitment*, (2) *Qry action* dan (3) *meaning*. Berjalan baik atau tidaknya suatu organisasi (perusahaan) tergantung pada bagaimana *belief* pimpinan terhadap bawahan, *belief* bawahan terhadap atasan, dalam usaha menjalankan roda organisasi. Setelah semua unsur mempunyai *belief* yang sama untuk memajukan organisasi, pada tahap berikutnya adalah bagaimana setiap unsur tersebut melakukan *action*-nya, dan akhirnya memberikan makna (*meaning* terhadap kemajuan yang diperoleh.

Lebih lanjut Nonaka dan Takeuchi (1995) membedakan *knowledge* menjadi dua tipe, yaitu *Todt Knowledge* dan *Explicit Knowledge*. *Tacit knowledge* bersumber pada pengalaman pribadi, berlaku “ di sini dan sekarang” (*here and now*) dan bersifat

18

praktis. Sedangkan *Explicit knowledge* didasarkan pada rasionalitas (*mind*), berlaku untuk di mana saja dan kapan saja, serta bersifat teoritis (*digital knowledge*). Perkawinan dari dua jenis *knowledge* tersebut dapat merupakan sumber lahirnya kreativitas dan inovasi.

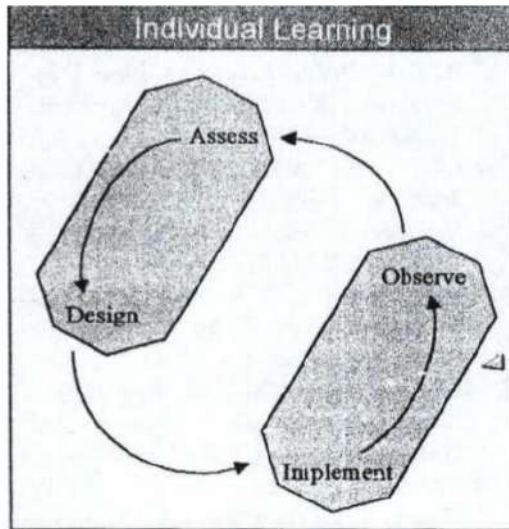
Dalam pengembangan kreatifitas, terdapat tiga komponen yang mempengaruhinya, yaitu : (1) *expertise*, (2) *creative thinking skills*, dan (3) *motivation* (Waring, 1996). Kewirausahaan dalam pengembangan usaha tidak lepas dari kategori wirausaha dan karakteristik yang menyertainya, yaitu : (1) *Administrative Entrepreneur*, (2) *Performer*, (3) *Integrator*, dan (4) *Entrepreneur*. Pada intinya, kategori wirausaha terdiri atas unsur *selfknowledgeimagination*, *practical knowledge*, *analytical ability*, *search skill*, *foresight*, *computation skill*, *communication skill*, dan *organisation skill*.

Untuk membuat bagaimana individu (organisasi) mampu menciptakan *knowledge* (*knowledge creating*, maka semua individu dalam organisasi tersebut harus mampu mengubah pola pikir (*change of mindset*). (Covey (1993) misalnya, memberikan cara bagaimana mengubah pola pikir, melalui kebiasaan seseorang dalam sehari-hari, dengan apa yang disebut “Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif” (*The Seven Habits of Highly Effective People*), yaitu : (1) Proaktif, (2) memulai dengan akhir dari pikiran, (3) Mendahulukan yang harus didahulukan, baru dimengerti, (4) Berpikir menang dan menang, (5) Berusaha mengerti lebih dahulu, baru dimengerti, (6) Mewujudkan

KOMUNIKA, Vol I Nomor 1.2001

sinergi, dan (7) Meluangkan waktu "untuk mengasah".

Hasil penelitian para ahli, sebagai mana dikemukakan oleh Thomas W.Y. Man dan Theresa Lau dalam Dana



re-siko yang dilandasi oleh *basic managerial skills* yang dimilikinya, mampu berkreasi dan berinovasi, serta mempunyai visi yang jauh ke depan. Sebagai ilustrasi, Bill Gate, adalah seorang *entrepreneur* yang sangat berhasil dalam menciptakan nilai tambah setiap produk yang dihasilkan, muncul ide dan kreasi-kreasi baru dalam memanfaatkan sumber daya.

Model berikut boleh dibilang model yang sangat strategik untuk digunakan sebagai cara melahirkan individu-individu yang memiliki kompetensi untuk menjadi *entrepreneur* unggul yang dapat menciptakan kreativitas dan inovasi secara terus menerus. Model ini menjelaskan bagaimana individu dituntut untuk memiliki sikap "kemauan untuk melakukan kegiatan observasi terhadap lingkungan, berusaha untuk melakukan *asesment*, kemudian dituangkan dalam bentuk *design* dan selanjutnya dilaksanakan secara konsisten. Melalui Model ini setiap individu dituntut untuk melacak informasi secara kontinu.

(1999), mengindikasikan bahwa terdapat 6 (enam) strategi kompetensi dalam *entrepreneurship*, yaitu: (1) *Opportunity Competencies*, (2) *Interactive Competencies*, (3) *Conceptual Competencies*, (4) *Organising Competencies*, (5) *Strategic Competencies*, dan (6) *Commitment Competencies*.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang wirausaha dipengaruhi oleh keenam kompetensi tersebut. Strategi Kompetensi ini akan sangat berpengaruh terhadap visi seorang wirausaha dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian. Namun secara umum, seorang wirausaha dicirikan oleh kemampuannya dalam memanfaatkan peluang dan kesempatan, keberaniannya mengambil

#### Model "Individual Learning"

Yang akan dikedepankan dalam uraian selanjutnya adalah bahwa untuk menjadi seorang wirausaha (*entrepreneur*) tidaklah cukup hanya dilandasi oleh keberaniannya mengambil resiko saja, tetapi lebih dititikberatkan kepada kemampuannya untuk berinovasi dan berkreasi (*new venture creation*). Namun demikian, seseorang yang mampu berkreasi dan berinovasi, tetapi tidak berani untuk mengambil resiko, juga bukanlah seorang wirausaha. Dengan demikian, antara ciri yang satu dengan ciri yang lain tidaklah dapat dipisahkan, meliputi *continuous innovation*,

*collective learning* dan *knowledge creating*.

Keberhasilan seseorang, sebenarnya adalah kesuksesan orang tersebut dalam misi & peluang yang dimiliki, serta menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efisien. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa fondasi kewirausahaan, baik praktek maupun disiplin adalah mempraktekkan inovasi secara sistematis, yaitu : (1) inovasi dimulai dengan analisa sumber informasi & peluang baru, (2) inovator yang berhasil Earns menggunakan otak kiri dan otak kanan, (3) inovasi harus sederhana dan fokus, dan (4) inovasi adalah kerja, memerlukan pengetahuan, *ingenuity* dan fokus. Inovasi dapat dikategorikan atas : (1) *product innovation*, (2) *process innovation*\* (3) *marketing innovation* dan (4) *management innovation*

Akhirnya kalau kita ambil pesan moral dari dongeng dewa Hoki, ternyata yang namanya keberuntungan atau "Luck" dalam setiap usaha yang dijalankan ternyata tidak begitu saja jatuh dari langit, dengan kata lain "tanpa usaha". Keberuntungan hanya diperoleh oleh orang-orang yang selalu memiliki sikap "learning individual" yang tinggi, yang senantiasa mau mencari informasi, mau belajar, mau mendengarkan, bersedia dikritik, berani mengambil resiko dan senantiasa mencari informasi untuk peningkatan pengetahuan dalam rangka melahirkan kreativitas dan inovasi secara kontinu. Bagi mereka yang bermalas-malasan, merasa paling benar sendiri, tidak mau mendengarkan orang

lain, tidak memiliki kepedulian terhadap lingkungan maka kreativitas, inovasi dan keberuntungan akan jauh dan pangkuan.

#### **Daftar Pustaka**

- Adam, E. and E. Chell. 1993. *The Successful International Entrepreneur : A Profile. Paper presented to the 23rd European Small Business Seminar*. Belfast.
- Allen, K.R. 1999. *Launching New Ventures an Entrepreneurial Approach*. Houghton Mifflin Co.
- Bird, B. 1995. *Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 2 : 51-72.
- Covey, S.R. 1993. *The seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster Inc.
- Dollinger M.C 1999. *Entrepreneurship : Strategies and Resources*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Gitosardjono, Sukamdani S. 1999. *Wawasan, Pandangan dan Harapan tentang Pendidikan*. Bisnis Indonesia. Jakarta.
- Goldsmith, M. et.al. 1997. *The Organisation of the Future*. Jossey-Bass Inc. Pub.
- Guns, B. 1996. *The Faster Learning Organisation*. Jossey-Bass Inc. Pub.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organisation*. Century. London. 1990.
- Waring, A. 1996. *Practical Systems Thinking*. Int. Thomson Business Press.

# Bambang - INFORMASI, SUMBER KREATIVITAS & INOVASI ENTREPRENEUR

---

## ORIGINALITY REPORT

---

2%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1

[oro.open.ac.uk](http://oro.open.ac.uk)

Internet Source

1%

2

[fitoconceptual.blogspot.com](http://fitoconceptual.blogspot.com)

Internet Source

1%

---

Exclude quotes On

Exclude matches < 17 words

Exclude bibliography On



# Bambang - Dari Kemerdekaan Pers Menuju Persaingan Bisnis Industri Media Massa

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 28-May-2020 12:22AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332903097

**File name:** Jurnal\_Iliah\_KOMUNIKA\_Volume\_2\_Nomor\_2\_2002.docx (42.99K)

**Word count:** 2378

**Character count:** 15090

# DARI KEMERDEKAAN PERS MENUJU PERSAINGAN BISNIS INDUSTRI MEDIA MASSA

Oleh Bambang Dwi Hartono<sup>1</sup>

## Pendahuluan

Kemerdekaan pers merupakan bagian tak terpisahkan dari pesatnya industri media massa.

Kemerdekaan pers mutlak diperlukan bukan hanya bagi kepentingan pers dalam menciptakan produk yang menarik sesuai kebutuhan masyarakat/ pelanggan, tapi juga merupakan satu wujud kedaulatan rakyat yang berazaskan prinsip-prinsip demokrasi, keadilan dan supremasi hukum.

Sejarah menunjukkan bahwa kita tidak memiliki budaya atau tradisi melindungi kemerdekaan pers. Pada 7 Agustus 1744 media pertama di Nusantara ini "*Bataviasche Nouvelles en Politique Raisonementew*" diluncurkan dan dua tahu kemudian surat kabar itu dilarang terbit. Selanjutnya pembredelan terhadap penerbitan pers, yang dinilai tidak sesuai dengan kepentingan kekuasaan menjadi biasa pada zaman pemerintahan kolonial Belanda dan pendudukan jepang

Dalam era kemerdekaan baik di bawah pemerintahan Presiden Soekarno maupun Soeharto, walaupun pasal 28 UUD 1945 mengamanatkan kemerdekaan berekspresi/kebebasan pers ternyata tidak juga mengembirakan. Tindakan pembredelan terhadap sekitar 237 media cetak telah membuat pers tidak berdaya (Kompas, Mei 2002), dan akhirnya pers gagal memberikan peringatan dini terhadap kesewenang wenangan kekuasaan.

Tumbangnya Soeharto pada 21 Mei 1999 merupakan awal hidupnya era kemerdekaan pers. Permen 1/1984 dicabut, tirani terhadap pers diakhiri dan UU Pers no. 40 yang diundangkan 23 September 1999, membuat pers merdeka, pemberian SIUPP di permudah, dan ada janji lisan MenPen untuk tidak akan ada lagi pencabutan atau pembatalan SIUPP. Sejak itu pula fungsi kontrol sosial pers dijamin dan dilindungi.

Pada saat pemerintahan "Gusdur", ruang gerak bagi perbedaan pendapat yang diberikan telah ditangkap cermat dan cerdas oleh para jurnalis sehingga fungsi kontrol dan perubahan dari komunikasi massa dapat dimainkan secara cepat, tepat dan akurat.

Setelah pers merdeka dari belenggu pemerintah, di era keterbukaan ini sebagian media massa telah turut membantu mereformasi penyelenggaraan negara *dari bad in performance menjadi good in performance*. Peran pers sebagai anjing penggonggong atau pemberi peringatan dini terhadap sikap dan perilaku penyelenggara negara yang bertentangan dengan prinsip-prinsip *clean and good governance* di galakkan.

Dan mulai saat itulah bisnis industri media massa berkembang pesat, baik media cetak maupun elektronik. Denis MC Quail (1987) menyatakan bahwa bagi pemilik media/pengusaha, media massa memang

<sup>1</sup> Drs. Bambang Dwi Hartono, M Si, kandidat doktor program pasca sarjana Institut Pertanian Bogor, Pengajar mata kuliah Kewirausahaan di beberapa Universitas di Jakarta. Selain itu penulis juga terlibat di Organisasi Profesi, yaitu di FOREK (Forum Ekonomi Kelautan Indonesia) sebagai Sekjen (2000-2004) dan tetap mengelola sebuah LSM yaitu "Center For Archipelago Law And Development Studies" yang bergerak di bidang sumber daya laut, lingkungan dan pencemaran laut, yang didirikan sejak tahun 1988.

merupakan sarana bisnis, sedangkan bagi media, dapat diartikan sama dengan para komuni- kator massa khususnya membicarakan peluang-peluang dan kalangan wartawan dan karyawan media tantangan tantangan yang akan dihadapi, massa lainnya yang diutamakan adalah ke- sejalan dengan perkembangan teknologi puasan profesi. Untuk kalangan masya- komunikasi dan informasi yang sangat rakyat tertentu khususnya tokoh pemuka cepat. berpendapat bahwa media massa merupakan infrastruktur kekuasaan, sedangkan masyarakat umum berharap media massa dapat berfungsi sebagai al at kontrol sosisl dan perubahan.

### **Prospek Bisnis Media**

Membicarakan prospek bisnis media massa selalu menjadi topik yang sangat menarik. Terutama ketika kita ingin melihat lebih jauh dinamika pem- bangunan dunia media pada dekade terakhir ini, sejak berkembangnya teknologi komunikasi yang seakan- akan mampu memperpendek jarak dunia. Kita sepakat untuk melihat perkembangan media ( baca: *media massa*) sebagai industri yang dinamis , mengikuti perkembangan masyarakat dan peradabannya, menciptakan lapangan kerja, barang, dan jasa, serta menghidupkan industri lain yang terkait.

Sebagai industri <sup>2</sup> media memiliki norma - norma yang menghubungkan intitusi tersebut dengan masyarakat dan institusi sosial lainnya, dan media tak bisa dipandang hanya semata-mata berdasarkan fungsi sosial budaya dan sosial politiknya, melainkan lebih jauh dari itu lagi, juga harus dipandang berdasarkan fungsi sosial ekonominya. Mendiskusikan prospek bisnis

Dari beberapa seminar tentang media massa yang telah diselenggarakan atau pandangan beberapa pelaku bisnis media dapat disimpulkan bahwa bisnis media massa menunjukkan optimisme dan memberikan peluang yang besar. Hal ini sangat masuk akal dengan kenyataan bahwa populasi penduduk kita saat ini diperkirakan mencapai 200 juta dapat dijadikan pasar potensial bagi seluruh media yang ada. Masalahnya adalah bagaimana kreativitas untuk mengolah pasar potensial tersebut menjadi pasar riil, dengan tetap mempertimbangkan manajemen bisnis media yang efektif dan efisien.

Dalam manajemen pemasaran, yang dimaksud dengan pasar adalah sebuah potensi daya beli, yaitu jumlah calon konsumen potensial yang memiliki kebutuhan daya beli (Rhenald Kasali, 2001). Setiap produk dan merek suatu produk memiliki pasar yang berbeda-beda. Misalnya, majalah *Gadis* diperuntukkan bagi kaum wanita remaja, berusia 13-20 tahun, tinggal di daerah perkotaan dan memiliki orang tua yang berpenghasilan tertentu. Sementara itu majalah *Femina*, yang juga ditujukan kepada kaum wanita, memilih wanita dewasa (berusia 20 - 50 tahun), berorientasi kepada karier dan intelektualitas, sehingga segmen pasar kedua majalah tersebut benar-benar berbeda.

Peluang lain dapat juga diasumsikan berdasarkan perkembangan sosial, ekonomi, budaya dan politik masyarakat, semakin meningkatnya aktivitas di bidang politi, sosial, ekonomi dan budaya telah memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan bisnis media.

### Kompetisi

Kompetisi masing-masing media, terutama media elektronik, televisi khususnya, dengan media cetak berdampak langsung terhadap bisnis masing-masing media. Ini disebabkan karena titik tumpu bisnis media terletak pada iklan. Dikeluarkannya kebijakan pemerintah untuk menghapuskan siaran niaga TVRI sejak april 1981, membawa dampak sangat positif bagi perkembangan bisnis media cetak. Terjadi boom pada bisnis media cetak, karena sebagian iklan pada decade ini hampir dimonopoli oleh media cetak (Fahmi Alatas, 1997).

Sejak pemerintah mengeluarkan kebijakan mengizinkan swasta menyelenggarakan siaran televisi dan menghidupkan kembali siaran niaga pada televisi swasta tersebut, maka terjadi perubahan persaingan pada bisnis media cetak. Pada tahun 1988, media cetak telah menyerap 71 % dari seluruh dana iklan. Tahun 1992, porsi



itu merosot menjadi 46%. Kenyataan ini menunjukkan bahwa diperkirakan margin keuntungan media cetak akan menjadi lebih kecil dibandingkan dengan televisi. Menurut Tony Yeshin dalam bukunya yang berjudul *"Integrated Marketing Communications 1999-2000"* ( 1999) menyebutkan bahwa secara umum TV merupakan media yang sangat mahal dan kemampuan untuk mentargetkan audien terpilihnya terbatas , hampir sama dengan radio , kemampuan mentargetkan audiennya terbatas, biaya per kontak hubungan tetap dinilai cukup mahal. Sementara itu media cetak dengan berbagai macam bentuknya memungkinkan pemilihan target audien yang lebih baik dan lebih mudah.

. Persaingan ini, tentu akan menjadi tantangan besar sehingga perlu di rumuskan strategi yang jitu untuk tetap survive dan unggul oleh seluruh pelaku bisnis media. Tak terkecuali pelaku bisnis periklanan, yang akan menjadi tulang punggung perkembangan bisnis media. Kiat kiat dan strategi baru untuk menarik peningkatan belanja iklan dengan memberikan pemahaman dan pengertian terhadap manfaat dan daya guna iklan bagi perkembangan bisnis perlu dilakukan secara kreatif dan inovatif.

Oleh karena itu , strategi media media

massa dalam menjangkau konsumen telah banyak mengalami perubahan. Sejak tiga buah media cetak ( majalah *Tempo*, *Editor*, dan *Tabloid Detik* ) dicabut SIUPP-nya oleh pemerintah, puluhan media cetak baru bermunculan. Selain majalah *Gatra* dan *Forum Keadilan*, terdapat sejumlah media cetak yang mengklaim sebagai media berita, yaitu antara lain adalah Panjimas, tabloid Paron, dan sebuah tabloid berita untuk wanita ( *Nova* ). Tabloid Nova mempunyai tiras ( sekitar 800.000-an), hampir dua kali lipat tiras surat kabar nasional. Tentu saja bukan hanya majalah berita baru yang muncul, pasar Indonesia menjelang abad 21 juga ditandai oleh hadirnya sejumlah media kosmopolitan ( seperti *Dewi*, *Jakarta-Jakarta*, dan *Tiara*), ekonomi (tabloid kontan, majalah SWA, harian Bisnis Indonesia, majalah Prospek, Warta Ekonomi, dan sebagainya), olahraga (seperti Bola dan Sportif), media-media industri (seperti Teknologi dan Cakram), bahasa Inggris (The Jakarta Post), hiburan (tabloid Bintang), dunia wanita (Gadis, femina, Ayah Bunda) dan anak-anak dengan segmen agama (Aku Anak Saleh). Namun di tengah-tengah pembaharuan itu patut pula dicatat kebangkitan media-media daerah yang antara lain dipelopori oleh kelompok Jawa Pos, dan bertahannya media lama, yaitu Intisari, yang

berkonsentrasi di segmen yang agak konservatif.

### Strategi Targeting

Dalam proses pemasaran, segmentasi tidak berdiri sendiri. Philip Kotler ( 1997 ) menjelaskan bahwa segmentasi merupakan suatu kesatuan dengan Targeting dan Positioning. Kotler menyingkat hubungan ini sebagai STP (Segmenting, Targeting, dan Positioning). Proses ini merupakan bagian dari kegiatan penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen. Kata nilai mempunyai arti yang sangat penting dalam Sejarah pemasaran, yang berarti sesuatu yang memberikan keuntungan/ kenikmatan bagi konsumen karena menerima pelayanan yang baik, harga yang memuaskan, citra yang kuat, penyampaian yang tepat waktu dan sebagainya.

Di Industri Media massa, pada kenyataannya hanya mereka yang memiliki segmen dan atrget yang kuatlah yang dapat tetap bertahan, sebagian konsumen media radio yang tinggal di Jakarta barangkali sudah biasa mendengar Trijaya FM yang mempunyai sasaran para professional muda Jakarta. Sedangkan di Kalimantan Barat sukses diraih oleh kelompok radio Volare.

(Bambang Dwi Hartono) Dari Kemerdekaan Pers

Targeting atau menetapkan target pasar adalah tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari targeting adalah target market (pasar sasaran), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi focus kegiatan- kegiatan pemasaran. Kadang-kadang targeting juga disebut selecting karena marketer harus menyeleksi dan kemudian memfokuskan pada beberapa bagian saja (segmen). Dalam persaingan saat ini nampak jelas mana media yang memiliki segmen yang jelas dan mana yang

tidak. Pengiklan hanya tertarik beriklan melalui media yang memiliki segmen yang jelas. Media yang ingin menjangkau segmen yang terlalu luas terlalu mahal, tidak efektif, dan akan ditinggalkan pengiklan.

Globalisasi, pembangunan ekonomi, dan perbaikan kesejahteraan telah melahirkan kelompok-kelompok (baca: segmen) baru dalam masyarakat. Kelompok-kelompok baru itu menjadi sangat sulit dijangkau oleh media-media konvensional yang pada masanya pernah mengalami kejayaan. Media konvensional adalah media umum yang sasaran pembaca/pendengar pemirsanya adalah konsumen rata-rata. Media media ini umumnya membedakan segmennya berdasarkan rubrik yang terdapat dalam masing-masing media. Misalnya, sebuah surat kabar umum menyediakan rubrik jahitan, resep masakan, dan konsultasi kecantikan untuk wanita; rubrik politik untuk pria, rubrik ekonomi untuk pengusaha/manager, rubrik olah raga untuk pencinta olah raga dll.

Sebut saja tiga harian yang menjangkau masyarakat berbahasa Inggris, yaitu The Jakarta Post, The Indonesian Observer, dan The Indonesian Times, dari ketiga media tersebut, yang tertua adalah The Observer dan yang termuda The Jakarta Post. Berdasarkan data dari SRI ( yang dikutip majalah cakram, Februari 1997), media yang paling banyak pembacanya adalah The Jakarta Post (142.000), disusul oleh The Indonesian Observer (32.000), dan The Indonesian Times (30.000). Keberhasilan The Jakarta Post terletak pada ketekunan memelihara kualitas pasar sasarnya, pembacanya sebagian besar terdiri dari orang-orang muda ( berusia 25-45 tahun) yang sedang aktif melakukan konsumsi. Keistimewaan lainnya, sekitar 60,1% pembacanya berpendidikan Universitas, 30,8% lainnya

berpendidikan diatas SI. Segmen yang istimewa ini sulit dijangkau oleh media-media umum beroplah besar sekalipun. Mereka yang berbahasa inggris umumnya trend stter, pemimpin, atau calon pemimpin baik swasta maupun pemerintah.

Sedangkan untuk media cetak yang berupaya menjangkau kalangan bisnis , setidaknya ada enam buah, Keenam media itu adalah majalah SWA (dwimingguan), harian Bisnis Indonesia, tabloid Kontan (mingguan), majalah Warta Ekonomi (mingguan), Info Bank ( bulanan), dan Eksekutif ( bulanan). Masing-masing media ini memiliki gaya dan tekanan yang berbeda-beda, sehingga meski menjangkau sasaran yang sama, yaitu kalangan bisnis, masing-masing mempertajam segmennya

dengan tekanan-tekanan tertentu. Secara spesifik majalah SWA dapat dikatakan sebagai majalah yang menyajikan informasi, analisis, dan peluang bisnis dengan kedalaman isi. Dengan demikian bisa diduga bagaimana profil pembacanya, mereka adalah para pemburu peluang, para eksekutif yang kariernya sedang menanjak, dan para pengambil keputusan nisnis.

Harian Bisnis Indonesia memposisikan sebagai penyaji informasi tentang Peluang dan Ancaman Ekonomi dari Hari Ke Hari, harian ini menjadi referensi bagi hampir semua pengusaha dan manajer di Jakarta dan kota-kota besar lainnya. Umumnya dibaca eksekutif di kantor, bukan dirumah, sehingga pagi hari sebelum melakukan rapat atau melaksanakan tugas-tugas

rutin, eksekutif merasa wajib membaca harian ini.

Pada tahun 1980 - 90-an, pasar majalah berita umumriya hanya mengenal satu buah media cetak berita, yaitu Tempo. Setelah Tempo dicabut SIUPP-nya keterampilan mengelola majalah berita bermigrasi ke sejumlah media cetak. Sampai tahun 1997 setidaknya di Indonesia terdapat tujuh majalah berita (Gatra, Sinar, Tiras, D&R, Panjimas, Ummat, dan Forum Keadilan). Gatra bermaksud memenuhi keinginan/kebutuhan masyarakat menjadi majalah berita yang independen, tajam, dan enak dibaca. Pembaca aktual Gatra adalah para anggota kelas menengah yang mapan dan kritis (berusia antara 25 sampai 40 tahun). Dalam tempo dua tahun tirasnya telah mencapai 150 ribu eksemplar.

Disamping itu ada pula media lain yang memfokuskan pada segmennya masing-masing, seperti media anak-anak yang serius membidik segmen anak-anak, media olahraga yang memfokuskan pada para pencinta olahraga, media untuk wanita (femina, Gadis, Nova, Dewi) dimana masing-masing memiliki pasar sasaran yang berbeda.

mempunyai potensi yang sangat 7" untuk unggul dalam persaingan industri media

Untuk media radio, sepanjang memiliki segmentasi

yang jelas sebenarnya (Bambang Dwi Hartono) Dari

Kemerdekaan Pers Menuju Persaingan

elektronik. Radio Prambors membidik kawula muda ibukota kelas menengah atas berusia 15-25 tahun menyukai pergaulan, musik dan olahraga, senang mencoba hal-hal baru dalam hidup serta belum terbebani masalah finansial. Sebagian konsu- men media radio yang tinggal di

Jakarta barangkali sudah biasa mendengar Trijaya FM yang mempunyai sasaran para professional muda Jakarta. Sedangkan di Kalimantan Barat sukses diraih oleh kelompok radio Volare.

Beberapa kali perubahan segmentasi yang dilakukan media TV -SCTV merupakan contoh betapa penting strategi memilih target pasar dalam media TV. SCTV adalah TV swasta kedua yang mengudara tahun 1990, setahun setelah RCTI mengudara. Mulanya berkantor di Surabaya, ruang lingkupnya siaran SCTV pada awalnya dibatasi untuk masyarakat Jawa Timur, Bali dan sekitarnya. Namun setelah system televesi kabel dicabut dan stasiun-stasiun tv dibiarkan bersaing, SCTV mulai melakukan perubahan. Evolusi pertama SCTV adalah bberalih dari segmen geografi (Surabaya/Jawa Timur dan sekitarnya) menjadi televisi nasional dengan mengarap segmen wanita. Pada akhir tahun 1997 SCTV melakukan evolusi kedua dengan



set pemirsanya kepada jan slogan barunya yang mengandung arti atif, dan Muda” yang “kehangatan, akrab dan bersanautu . -Jilain pihak Metro TV tampil lebih spesifik sebagai TV berita pertama di Indonesia, dan dalam waktu singkat telah menjadi salah satu TV yang populer. Penyajian informasinya diusahakan selalu kreatif dan inovatif serta berusaha menampilkan secepat dan selengkap mungkin.

Jadi dapat disimpulkan dalam persaingan industri media massa terlihat jelas mana media yang memiliki segmen yang jelas dan mana yang tidak. Pengiklan hanya tertarik beriklan melalui media yang memiliki segmen yang jelas. Media yang ingin menjangkau segmen yang terlalu luas terlalu mahal, tidak efektif dan akan ditinggalkan baik oleh pembaca maupun pengiklan.

#### **Daftar Pustaka**

- Batubara, Leo ( 2002), “ Mengapa Revisi UU Pers Harus Ditolak ?  
Harian Kompas, halaman 4  
Bulan Mei.
- Fahmi, A. Alatas ( 1997 ), “ Bersama Televisi Merenda Wajah Bangsa”, yayasan Pengkaji- an Komunikasi Masa Depan (YPKMD), Jakarta
- Judith Lichtenberg ( 1990),“ Democracy and the Mass Media” ,

Cambrige University Press.

- Me Quail, Denis ( 1987 ), “ Mass Communication Theory : An Introduction “ , Beverly Hills,

California: Sage Publication

- Philip Kotler, (1997), “ Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol, edisi ke 9e, z Terjemahan, PT Prenhallindo, Jakarta.

- Rhenald Kasali ( 2001), Membidik Pasar Indonesia : Segmenting, Targeting dan Positioning, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- Sendjaya, SasaDjuarsaPhd. ( 1998 ), “ Sistem Media Massa Yang Adil Dan Demokratis Sesuai Tuntutan Reformasi”, Jurnal ISKI, Bandung, Remaja Rosdakarya.

- Sutisna, SE.ME (2001), “Perilaku Konsumen & Komunikasi Pemasaran”, Penerbitan .. Remaja RosdaKarya Bandung.

# Bambang - Dari Kemerdekaan Pers Menuju Persaingan Bisnis Industri Media Massa

## ORIGINALITY REPORT

2%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[akur-stbajia.blogspot.com](http://akur-stbajia.blogspot.com)

Internet Source

2%

2

[id.123dok.com](http://id.123dok.com)

Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 17 words

# Bambang - KOMINIKASI DAN BUDA YA PELAYANAN DALAM BISNTS

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 28-May-2020 12:38AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332910558

**File name:** Jurnal\_Ilmiyah\_KOMUNIKA\_Volume\_3\_Nomor\_3\_2003.pdf (342.99K)

**Word count:** 1830

**Character count:** 12200

## KOMINIKASI DAN BUDA YA PELAYANAN DALAM BISNIS

Oleh : Bambang Dwi Hartono \*>

### Pendahuluan :

Apa cin yang kongkrit bahwa sebuah pelayanan dapat dinilai mengandung nilai keunggulan komunikasi bisnis dan dirasakan bernilai bagi pelanggan, sehingga di benak pelanggan terbangun persepsi positif bahwa pelayanan yang diberikan sangat menyenangkan dan celah menjadi budaya perusahaan dalam pelayanan ?

Komunikasi bisnis atau dalam konteks pemasaran misalnya meliputi usaha untuk menyampaikan pesan, menyadarkan dan meyakinkan konsumen bahwa mereka membutuhkan jasa atau produk yang ditawarkan ( Sutisna,2001) .Untuk menjawab pertanyaan diatas, selama respon yang diberikan oleh konsumen positif berarti ada keserasian antara harapan pengirim pesan dengan tanggapan penerima pesan. Jika pesan yang sampai diterima secara positif, maka hal ini akan memberikan pengaruh positif pada sikap dan perilaku konsumen. Kasus berikut ini dapat digunakan sebagai contoh. seorang konsumen hotel (sebut hotel A) merasa kecewa dan mengajukan keluhan karena

saat check out harus membayar tagihan yang tidak wajar(terlalu mahal), terjadilah perdebatan sengit. setelah pihak hotel sadar akan kekeliruannya segera minta maaf. Tentu saja kasus ini membuat citra hotel menjadi buruk yang melahirkan respon negatif.

Peristiwa yang sama terjadi di hotel B, namun pihak hotel setelah sadar kekeliruannya, bentuk komunikasi yang dilakukan tidak sekedar minta maaf. Setangkai bunga mawar, sebungkus coklat menarik dan voucher gratis diberikan sebagai bentuk komunikasi yang kreatif dalam rangka merubah respon negatif menjadi respon yang positif dari pihak konsumen. Sentuhan seperti itu hanya dapat dilakukan jika perusahaan atau SDMnya memiliki kemampuan komunikasi yang kreatif dan membudaya sebagai pedoman dalam setiap kegiatan pelayanan bisnis

\*1 Drs Bambang Dwi Hartono, M. Si, Kandidat Doktor Program Pasca Sarjana Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Pengajar mata kuliah Kewirausahaan di beberapa Universitas di Jakarta. Setempat pernah menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia sebagai Sekretaris (2002-2004) \*Juga mengelola sebuah LSM yaitu "Center For Anticipatory Law And Development Studies yang bergerak di bidang sumber daya manusia, lingkungan dan pencemaran taut, yang didirikan sejak tahun 1988.



## Buruknya Komunikasi

Komunikasi adalah *a Fundamental Social Process*, merupakan tindakan bermasyarakat yang sangat mendasar. Tidak ada bidang kehidupan tanpa komunikasi. Ungkapan itu sesuai dengan aksioma 6a dari Bradac dan Bowers (1982) yang berbunyi: "Manusia tidak bisa tidak berkomunikasi". Karena itu komunikasi tidak bisa tidak ada dalam kehidupan. Intinya, komunikasi merupakan kebutuhan fundamental kehidupan sosial masyarakat seperti kehidupan hidup lainnya, sehingga ada istilah "ubi societas, ibi communicato" yaitu ada masyarakat maka ada komunikasi.

Komunikasi antar pribadi biasanya bersifat tatap muka dan pribadi. Komunikasi kelompok merupakan interaksi antar individu dalam kelompok-kelompok kecil, biasanya dalam setting pembuatan keputusan. Komunikasi organisasi terjadi di dalam jaringan-jaringan perusahaan besar dan melibatkan semua aspek baik komunikasi antar pribadi maupun komunikasi kelompok. Dan komunikasi massa merupakan komunikasi publik yang menggunakan media. Aspek-aspek dari komunikasi antar pribadi, kelompok dan organisasi masuk ke dalam proses komunikasi massa.

Membangun Kesadaran memberi kesan yang baik memang sangat penting. Perlunya *moment of truth* (MOT) yakni interaksi antara pihak perusahaan (terutama Pelayanan) dan pelanggan, ada tiga tipe MOT, pertama, remote MOT : tanpa melibatkan faktor manusia seperti ATM, kedua, human MOT : melibatkan *unsure* manusia, dan ketiga, telepon MOT : tanpa

bertatap muka) 70% kegagalan memberikan kesan dan memuaskan pelanggan disebabkan oleh buruknya komunikasi dari manusianya, oleh karena itu kemampuan komunikasi dalam memberikan kesan baik dengan sentuhan *emotional touch* perlu dijadikan budaya perusahaan agar meresap hingga ke hati dan menjadi pegangan yang diyakini dapat menjadi keunggulan daya saing perusahaan.

Pelanggan adalah orang yang memiliki kebutuhan, keinginan, dan harapan terhadap sebuah perusahaan. Mulai dari produk, pelayanan, garansi produk, dan sebagainya.

Jika gagal memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, perusahaan akan terbawa pada kehancuran. Apalagi di era kompetisi bebas, pelanggan semakin bebas memilih produk yang akan dibelinya. Loyalitas pelanggan terhadap sebuah merek amat sulit diharapkan di era kedaulatan pelanggan. Pelanggan bukan hanya raja, tapi juga asset sebuah perusahaan

Itulah sebabnya banyak pakar manajemen yang berujar bahwa memelihara pelanggan sama saja dengan memelihara masa depan perusahaan. Oleh karenanya, tugas memuaskan pelanggan terletak pada semua orang dalam perusahaan, bukan hanya pada bagian marketing. Dengan begitu, laba adalah hasil yang sudah pasti akan kita dapatkan jika kita berhasil memuaskan pelanggan.

## Fungsi Komunikasi

Salah satu bentuk kongkrit dari fungsi komunikasi dalam bisnis dapat dilihat dari bagaimana pentingnya peran komunikasi dalam menjalankan strategi pemasaran. Komunikasi dalam pemasaran merupakan usaha untuk menyampaikan kepada publik terutama konsumen sasaran mengenai keberadaan/jasa di pasar. Konsep yang secara umum sering digunakan untuk menyampaikan pesan adalah bauran promosi. Disebut bauran promosi karena biasanya pemasar sering menggunakan berbagai jenis promosi secara simultan dan terintegrasi dalam suatu rencana promosi produk. Lima jenis promosi yang biasa disebut sebagai bauran promosi yaitu iklan (*advertising*), penjualan tatap muka (*personnel selling*), promosi penjualan (*sells promotion*),<sup>1</sup> hubungan masyarakat dan publisitas (*publicity and public relation*), serta pemasaran langsung (*direct marketing*). (Kotler : 2000).

Komunikasi pemasaran memegang peranan yang sangat penting bagi pemasar. Tanpa komunikasi konsumen maupun

masyarakat secara keseluruhan tidak akan mengetahui keberadaan produk di pasar. Proses memberikan respon dan mengeinterpretasikan pesan yang diterima merupakan proses yang sangat menentukan dalam komunikasi pemasaran, dimana penerima pesan akan memberi interpretasi atas pesan yang diterima. Dengan kata lain pesan yang dirancang direspon sesuai dengan keinginan perancang pesan. Kesesuaian antara harapan pengirim dengan tanggapan penerima inilah yang diharapkan terjadi karena hal ini akan mempengaruhi perilaku konsumen secara positif.<sup>1</sup>

Jika pesan yang sampai diterima secara positif maka hal ini akan memberikan pengaruh positif pada sikap dan perilaku konsumen. Sikap positif konsumen terhadap suatu produk akan mendorong konsumen untuk melakukan tindakan pembelian. Hal ini seiring dengan kenyataan bahwa pelanggan adalah orang yang memiliki kebutuhan, keinginan dan harapan terhadap sebuah perusahaan, mulai dari produk, pelayanan, garansi, dan sebagainya. Jika gagal memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, perusahaan akan mengalami kehancuran.

Di era kompetisi bebas, pelanggan semakin bebas memilih produk atau jasa yang akan dibelinya. Loyalitas pelanggan terhadap sebuah merek amat sulit diharapkan, pelanggan bukan hanya raja tetapi juga asset sebuah perusahaan.

Itulah sebabnya banyak pakar manajemen yang berujar bahwa memelihara pelanggan sama saja dengan memelihara masa depan perusahaan. Oleh karenanya tugas memuaskan pelanggan terletak pada semua orang dalam perusahaan bukan hanya pada bagian marketing saja. Dan tugas tersebut akan lebih mudah tercapai apabila orang-orangnya memiliki kemampuan komunikasi yang telah menjadi nilai-nilai dan diyakini sebagai budaya perusahaan.

## **Budaya Pelayanan**

Basil Penelitian membuktikan bahwa penyebab terbesar atau sekitar 69% putusnya hubungan antara pelanggan dan perusahaan adalah oleh buruknya servis atau tidak adanya budaya pelayanan yang mendarah daging dalam sendi-sendi penyelenggaraan bisnis/usaha, atau dengan kata lain belum lahirnya budaya pelayanan yang diyakini mampu menyelesaikan masalah-masalah baik internal maupun eksternal;

Bertolak dari fakta di atas, sangat diperlukan Sumber Daya Manusia dengan budaya sikap yang bijaksana dalam menangani pelanggan apalagi terhadap yang kecewa, sebab 70% dari mereka akan terus berbisnis dengan kita jika kita dapat menyelesaikan keluhan mereka dengan segera.

Fenomena budaya perusahaan telah lama diamati pakar manajemen John Kotter dan James Heskett. Tahun 1992 mereka menerbitkan hasil penelitian terhadap 207 perusahaan di Amerika Serikat yang dituangkan dalam buku *Corporate culture and the performance*. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa budaya perusahaan memang berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Budaya adalah sesuatu yang hidup. Artinya, kalau dunia menghendaki perusahaan, maka budaya perusahaan itu harus bisa fleksibel terhadap perubahan. Fungsi budaya perusahaan adalah sebagai pengikat dimana budaya membedakan karyawan dari orang dengan budaya lain.

Secara eksternal fungsi budaya perusahaan akan memberikan citra kemampuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari kepedulian IBM terhadap pelanggan dengan falsafah *best customer service*. Jadi budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai atau filosofi perusahaan yang kemudian ditanamkan pada semua anggota, dimana nilai-nilai tersebut diyakini bersama dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Masuknya budaya baru ke organisasi/perusahaan akan membuka peluang terjadinya konflik dengan nilai-nilai yang sudah dijalani selama ini. Gugurnya pola lama memungkinkan terjadinya konflik kepentingan antar pengelola, sehingga kalau budaya baru tersebut tidak mampu memecahkan masalah yang muncul, maka krisis organisasi pasti terjadi.

Peran pimpinan sangat menentukan dalam menghantarkan 'pemapanan' budaya baru dan segera mengambil langkah untuk melembagakan pola baru, nilai dan kepercayaan yang diyakini dapat memecahkan masalah organisasi.

Budaya adalah sesuatu yang hidup. Artinya kalau dunia menghendaki perubahan, maka budaya perusahaan itu harus bisa fleksibel terhadap perubahan-perubahan. Sebagaimana seperti yang dikemukakan oleh Jhon Kotter dalam buku *Corporate Culture and Performance*.

Budaya perusahaan sebagai system dari nilai-nilai, kepercayaan dan kebiasaan-kebiasaan yang di yakini bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal sehingga menghasilkan norma-norma perilaku.

Definisi ini diperkuat dengan pernyataan Ed. Schein dalam bukunya *Corporate Culture and Leadership* bahwa merupakan pola asumsi dasar yang diterima oleh sekelompok orang di dalam suatu organisasi yang kemudian dikembangkan melalui proses-proses pemecahan masalah untuk mengatasi adaptasi eksternal dan ; integrasi internal. Pola asumsi dasar ■ ini merupakan nilai-nilai yang dibagikan l ( shared Value )

yang mempengaruhi strategi, struktur dan individu-individu l yang ada di organisasi.

Budaya perusahaan akan . mempengaruhi struktur organisasi dimana struktur harus berorientasi pada l perubahan dan pasar ( kepuasan l konsumen ) karena kompetisi global yang semakin cepat, oleh sebab itu struktur yang paling baik dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan harus bersifat horizontal ( penindaan lapisan birokrasi ), hal ini untuk mempercepat proses pengambilan keputusan perusahaan.

Budaya perusahaan akan mempengaruhi kepemimpinan dimana top manajemen penting peranannya dalam mencari arah mengembangkan visi dan menjabarkan visi perusahaan ke dalam bentuk strategi, kemudian menyelaraskan gerak seluruh karyawannya dengan memberikan semangat motivasi beketja dalam usaha mencapai visi perusahaan.

Budaya perusahaan akan mempengaruhi strategi perusahaan khususnya strategi pemasaran dimana strategi ini menentukan target, sasaran dan tujuan perusahaan serta dengan strategi ini untuk memfokuskan pada sumber-sumber dan kekuatan organisasi



untuk mencapai posisi market leader. Untuk mencapai hal ini di butuhkan implemtasi strategi pemasaran yang tepat, yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang sulit diungguli oleh pesaing- pesaing perusahaan.

Budaya perusahaan juga secara tidak langsung mempengaruhi individu- individu yang ada dalam perusahaan dimana individu ini harus beradaptasi terhadap nilai-nilai dan pola prilaku yang terdapat dalam budaya perusahaan.

Dari'pemyataan di atas sudah tainpak jelas bahwa budaya perusahaan melibatkan seluruh atribut organisasi nilai dari straktur, kepemimpinan dan strategi serta individu-individu yang ada diperusahaan. Oleh sebab itu budaya perusahaan membutuhkan dukungan seluruh pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai-nilai atau filosofi perusahaan yang kemudian ditanamkan pada pekerja / anggota, dimana nilai- nilai di yakini bersama dalam pencapaian tujuan perusahaan . Dan seperangkat pola prilaku para pimpinan dan pekerja yang menjadi kebiasaan didalam perusahaan misalnya dalam proses pengambilan keputusan perusahaan pimpinan perusahaan melibatkan bawahannya.

Saya sangat setuju dengan pemyataan pakar manajemen bisnis, Dr. Rhenald Kasali, bahwa bisnis hanya mungkin dibangun jika ada kepercayaan. Kepercayaan ini hanya bisa didapatkan jika seseorang punya nama baik (reputasi). Membangun reputasi bukan perkara mudah karena membutuhkan waktu yang lama, hanya perusahan yang mampu secara k r e

a t i f mengimplemntasikan budaya pelayanan dalam bentuk komunikasi dengan konsumen dan secara terus menerus melahirkan respon positif yang dapat membangun reputasi dan memelihara pelanggan serta sekaligus memelihara masa depan.

## Referensi

Little John (1997), **"Theories of Human Communication"**, New York: Wardsworth Publishing Company.

Me Quail, Denis (1987), **"Mass Communication Theory": An Introduction"**, Beverly Hills, California: Sage Publication.

Ed. Schein, **"Corporate Culture and Leadership"**, Second Edition, San

Fransisco: Jossey Bass Publisher, 1992.

John Kotter and James Heskett (1992), **"Corporate Culture and the Performance"**.

Sutisna, (2001) **Perilaku Konsumen & Komunikasi Pemasaran**, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

# Bambang - KOMINIKASI DAN BUDAYA PELAYANAN DALAM BISNIS

## ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[rykariesta.blogspot.com](http://rykariesta.blogspot.com)

Internet Source

4%

2

[karyailmiah.unisba.ac.id](http://karyailmiah.unisba.ac.id)

Internet Source

3%

3

[docplayer.info](http://docplayer.info)

Internet Source

2%

Exclude quotes On

Exclude matches < 17 words

Exclude bibliography On

# Bambang - BUDAYA KERJA DAN PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 11:20PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332223599

**File name:** Jurnal\_Manajemen\_Kebijakan\_Bisnis\_dan\_Publik\_VOL\_1\_NO\_1\_2016.pdf (243.07K)

**Word count:** 7004

**Character count:** 45539

## BUDAYA KERJA DAN PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Lina Anggraini<sup>1)</sup>, Bambang Dwi Hartono<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

<sup>2)</sup>SPs Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

<sup>1)</sup>langgraini1974@gmail.com, <sup>2)</sup>bambangpd288@gmail.com

4

**Abstrak.** Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan peran pemimpin terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur menggunakan SPSS 22.0 for windows. Sampel sebanyak 195 responden, yang didapat dengan teknik purposive sampling. Data dihimpun dengan kuesioner, berskala Likert. Hasil penelitian menunjukkan: (1) budaya kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,693 dengan persamaan regresinya  $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$ . (2) peran pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,379 dengan persamaan regresinya  $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$ . (3) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peran pemimpin, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,587 dengan persamaan regresinya  $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$ . Implikasi, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya kerja dan peran pemimpin.

**Kata Kunci:** Budaya kerja; Peran pemimpin; Kinerja pegawai

## THE WORK CULTURE AND THE ROLE OF LEADER IN IMPROVING PERFORMANCE OF EMPLOYEES

**Abstract.** The study aims to determine the effect of work culture and the role of leader on the performance of employees of the Directorate General for Public Works and Construction Ministry of Housing. This quantitative research using a survey method, the technique of path analysis using SPSS 22.0 for windows. A sample of 195 respondents, obtained by purposive sampling. Data collected by questionnaire, Like scale. The results showed: (1) The work culture is a significant positive effect on employee performance, as indicated by the correlation coefficient of 0.693 with a regression equation  $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$ . (2) the role of leader significant positive effect on employee performance, as indicated by the correlation coefficient of 0.379 with a regression equation  $\hat{X}_3 = 51.622 + 0,312X_2$ . (3) The work culture positive and significant effect on the role of leader, indicated by a correlation coefficient of 0.587 with a regression equation  $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$ . The implication, employee performance improvement can be done by improving the work culture and the role of leader.

**Keywords:** Work culture; Role of leader; Employee performance



## Pendahuluan

Reformasi birokrasi Kementerian PAN dan RB. 2012:1) adalah wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju Negara maju untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia: yaitu pemerintahan yang professional dan berintegritas tinggi serta mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik (good governance) pada tahun 2025. Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB. 2008) adalah proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta seberapa besar modal organisasi, karyawan dalam suatu organisasi-lah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang unggul pelaksanaan tugas organisasi tidak akan tercapai. Kinerja karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Dalam lingkup Kementerian / Lembaga Negara pemberian penghargaan atas kinerja pegawai dalam bentuk tunjangan kinerja (Lampiran Permen PAN dan RB. 2011) yang diberikan bertahap sesuai dengan kemajuan keberhasilan atau capaian pelaksanaan reformasi birokrasi. Tunjangan kinerja yang diberikan kepada Kementerian / Lembaga tersebut bervariasi tergantung kepada tingkat capaian reformasi birokrasi instansi masing-masing.

Untuk mencapai harapan di atas, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, diluar kebiasaan rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Akibat dari perubahan tersebut (Wardhono, A. 2001) setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal sesuai dengan perkembangan zaman pada saat ini.

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi, yaitu: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Membahas masalah budaya menjadi hal yang esensial dan penting. Budaya organisasi atau budaya kerja adalah falsafah, ideologi, nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma bersama serta mengikat suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya kerja penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat membuat organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan atau organisasi dapat terakomodasi.

Agar budaya kerja dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang akan dilakukan. Oleh karena itu budaya kerja harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh pemimpin, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi karyawan diperkenalkan pada tujuan, norma, fungsi, dan nilai-nilai di lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja.

Pimpinan organisasi publik maupun privat kini berupaya membangun komitmen, membangun organisasi yang adaptif, responsif terhadap pelanggan yang berarti organisasi tersebut memperoleh komitmen dan pengendalian diri karyawan yang dianggap lebih prioritas daripada hal lain. Bahwa peran pemimpin sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, selaras dengan pendapat Taylor, *et. al.* (Robbins. 2006) bahwa, pemimpin menetapkan dan menyusun perannya serta peran bawahan dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Hal ini mencakup perilaku yang mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan sasaran.

Perubahan lingkungan yang menuntut para pemimpin melaksanakan perubahan yang menyeluruh (*Ibid.:766-767*):

Pertama, perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Kedua, perubahan yang mengupayakan perubahan perilaku pegawai. Jika organisasi ingin tetap hidup, organisasi dituntut untuk merespon perubahan lingkungan. Upaya untuk meningkatkan kinerja, memberdayakan pegawai dan memperkenalkan tim kerja merupakan contoh kegiatan perubahan terencana yang diarahkan menjawab perubahan lingkungan.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 15/2015 tentang Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan jasa konstruksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta mengemban amanat Undang-Undang No. 18/1999 tentang Jasa Konstruksi (Rencana Strategi Badan Pembinaan Konstruksi 2010-2014), melakukan pembinaan jasa konstruksi yang meliputi kegiatan pengaturan, pemberdayaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah bagi penyedia jasa, pengguna jasa, dan masyarakat. Melihat tugas dan tanggung-jawab yang diemban maka sudah seharusnya didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, berdaya saing tinggi serta berkinerja yang tinggi.

Seiring dengan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat maka Direktorat Jenderal Bina Konstruksi dituntut untuk bekerja secara profesional, efektif, efisien, dan bertanggung-jawab. Direktorat Jenderal Bina Konstruksi sangat berkepentingan untuk membenahi diri dalam rangka penyelenggaraan kinerja pegawainya.

Para pegawai dalam melaksanakan tugasnya selama ini sangat tergantung pada keberadaan pimpinan, bila pemimpin ada di tempat maka para pegawai semangat dalam bekerja dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Akan tetapi, bila pimpinan berhalangan hadir maka banyak pegawai terlambat masuk kerja dan sengaja ijin/tidak hadir, seringnya pegawai pada saat jam kerja yang keluar atau pulang sebelum waktunya. Dari data absensi pegawai dengan menggunakan *finger print* terlihat 80% pegawai datang diatas jam 09.00. Pegawai apatis terhadap perubahan budaya kerja organisasi yang telah digulirkan karena sudah berada pada zona nyaman.

Sering sekali dalam realitas, ketika tuntutan kerja tidak terlalu banyak, dan ketika organisasi tidak memberikan sanksi atas sikap malas dan kurang disiplinnya pegawai, maka pada saat itu pegawai akan terjebak dan bekerja sebatas rutinitas dan menjadi malas berpikir, sehingga potensi diri perlahan-lahan akan mengalami kemunduran, dan suatu ketika pegawai sulit diharapkan untuk berkontribusi secara maksimal buat pencapaian kinerja organisasi. Hal ini juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan yang maksimal, bila kondisi kerja seperti itu terus berlanjut maka akan menimbulkan budaya dan pencitraan organisasi yang tidak baik terhadap masyarakat.

Pemimpin juga tidak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai karena ketidakpedulian terhadap peraturan maupun dirinya belum memberikan contoh yang baik, sehingga pegawai merasa tidak takut melanggar aturan seperti terlambat masuk jam kerja. Dalam evaluasi organisasi terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas pokok dan



fungsi dengan adanya beberapa kegiatan yang sama di unit kerja yang berbeda dan dilaksanakan dalam waktu yang hampir bersamaan. Tumpang tindih tidak akan terjadi jika adanya koordinasi antar unit kerja mulai dari penyusunan anggaran sampai perencanaan pelaksanaan kegiatan. Hal ini sudah berlangsung sejak lama yang mengakibatkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak efektif dan efisien, sehingga kinerja di setiap unit kerja di Direktorat Jenderal Bina Konstruksi sebagai satu kesatuan belum optimal.

Pelayanan prima (*services excellence*), kompetensi (*competence*), kemauan (*motivation*), kesejahteraan (*prosperity*) dan kesinambungan (*sustainability*) adalah kata-kata kunci yang menjadi tantangan dan harapan bagi lingkungan strategis internal di Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. Seluruh kegiatan dan pelayanan yang diupayakan sebagai pengabdian terbaik tidak akan banyak artinya apabila tingkat kesejahteraan staf fungsional maupun struktural diabaikan. Perhatian yang memadai dari pimpinan Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, baik pimpinan tertinggi maupun sub bagian menjadi hal yang niscaya bagi upaya peningkatan pelayanan. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan bagi lingkungan internal dan lingkungan eksternal Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, saat ini telah disusun suatu konsep nilai-nilai strategis (*strategic value*) yang disebut “*Bersama KITA Membangun*”. Konsep “KITA” tersebut berupa singkatan dari Kompetensi, Integritas, Transparansi, dan Akuntabilitas.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahan. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Menurut hasil penelitian Supardi (2013), bahwa Kinerja Karyawan Yayasan Bani Saleh Bekasi dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja yang baik; hasil penelitian Abdul Rahman Kadafi (2013), bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dan Terdapat Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi; hasil penelitian Siti Saidah (2012), bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. Terdapat hubungan yang positif antara variabel Disiplin Pegawai dan Kinerja Pegawai. Terdapat hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai; hasil penelitian Heriyanto (2012), bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Militer Presiden Republik Indonesia; dan hasil penelitian M. Rivai Malawat (2012), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja PB HMI.

Penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi dan gambaran yang akurat, sehingga dapat menjelaskan pengaruh di antara variabel-variabel yang diteliti. Secara khusus penelitian bertujuan untuk mengetahui: 1. Pengaruh positif dan signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. 2. Pengaruh positif dan signifikansi peran pemimpin terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. 3. Pengaruh positif dan signifikansi budaya kerja terhadap peran pemimpin Direktorat Jenderal Bina Konstruksi.

#### Tinjauan Pustaka

Kinerja (Majlis, et. al. 2002:78), apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Umam (2010:186), hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya

dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Sobandi, *dkk.* (2006:176), sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit maupun impact*". Soekidjo Notoadmodjo (2009:124-125), hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai selama periode tertentu yang dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dengan berbagai standart target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Veithzal Rivai (2008:309), suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Schermerhorn, *et. al.* (Rivai, *dkk.* 2005:15), kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Donnelly, *et. al.* (Rivai, *dkk. Ibid.* ) Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Bernardin, *et. al.* (Ruky. 2004), pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Tika (2008:121), hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Nasucha (2004:107), kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan secara efektif. Manajemen kinerja (Mathis, *et. al.* 2002:77), berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. Dessler (2007:311), penetapan tujuan strategis organisasi/perusahaan yang dikonsolidasikan dengan penilaian kinerja dan pengembangan yang tersistem. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kinerja pegawai mendukung pencapaian target strategi perusahaan/organisasi. Bacal (2002:3-4), upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur: fungsi kerja sesuai yang diharapkan dari karyawan, seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan, apa arti konkretnya "melakukan pekerjaan baik", bagaimana karyawan dan penyalurannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, bagaimana prestasi kerja akan diukur, mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya. Prabu (2002:19), proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan pada pegawainya, antara pegawai dengan atasannya langsung. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Dubois, *et. al.* 2003:6); data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta intensif dan imbalan. Keith Davis (Mangkunegara. 2005:67): i. *Human Performance = ability + motivation*, ii. *Motivation = attitude + situation*, iii. *Ability = knowledge + skill*. Prawirosentono (Edy Sutrisno. 2011:176): a) Efektivitas dan Efisien, b) Otoritas dan Tanggung-jawab, c) Disiplin, d) Inisiatif. Armstrong, *et. al.* (Wibowo. 2009:99): a. Personal factors, b. Leadership factor, c. Team factors, d. System factors, e. Contextual/situasional factors, Lima indikator untuk menilai kinerja organisasi sector publik, menurut Levine, *et. al.* (Nazucha. 2004:25): a. Produktivitas, b. Kualitas pelayanan, c. Responsivitas, d. Responsibilitas, e. Akuntabilitas. Kriteria kinerja, menurut Raymon A. Noe, *dkk.* (2010:461): 1) Kesesuaian Strategis (*strategic congruence*), 2) Keabsahan (*validity*), 3) Keandalan (*reliability*), 4) Penerimaan (*acceptability*), 5) Kekhususan (*specivicity*). Kualitas (Wungu, *dkk.* 2003:57), segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja (Wilson, *et. al.* 1987:101), menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Simpul kata, kinerja adalah cara melakukan suatu pekerjaan dan hasil yang dicapai seseorang atau kelompok yang berupa kualitas dan kuantitas melalui tugas yang diberikan dalam sebuah tatanan organisasi dengan



segala kemampuan, keterampilan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan, melalui berbagai kompetensi yang dibutuhkan dan diberikan dalam periode waktu tertentu.

### Budaya Kerja

Budaya (Schein. 2010:34),

9. *a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with is problem of external adaption and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and fill in relation to those problems*

Budaya kerja (Guno. 2006), suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya organisasi (Mas'ud. 2004), sistem makna, nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang jadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karak<sup>11</sup> utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Druicker (Tika, H. 2008:4), pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memik<sup>12</sup> dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Ndraha (2005:107), *A set of basic assumptions and belief that are shared by members of on organization, being developed as they learn to cope with problem<sup>14</sup> external adaptation and internal integration*. PerMen PAN dan RB No. 39 Tahun 2012:3; sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Fungsinya (*Op. cit.*:45): 1) Sebagai identitas dan citra, 2) Sebagai pengikat, 3) Sebagai sumber, 4) Dst. Siagian (*Loc. cit.*:52): 1) Penentu batas-batas berperilaku, 2) Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, 3) Penumbuh komitmen, 4) Dst. Ia terbentuk (Ndraha. *Op. cit.*:52-77), dari karakteristik organisasi sebagai objek dan subjeknya. Simpil kata, budaya kerja adalah nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja dalam rangka mencapai tujuan dan kepuasan baik internal maupun eksternal organisasi.

### Peran Pemimpin

Pemimpin (Syamsul. 2012:1) pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas<sup>18</sup> tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Peran pemimpin (Ulrich. <http://esq-news.com.2012/berita/03/19/peran-pemimpin-dalam-transformasi-budaya.html>) menjalankan nilai-nilai organisasi, dimana nilai memiliki pengaruh 25%, sistem 35%, dan kepemimpinan 40<sup>17</sup>. Manager (<http://temukan-pengertian.blogspot.com/2013/07/pengertian-pemimpin.html>) seorang pemimpin dengan melaksanakan tugas berdasarkan prinsip dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sehingga mampu menciptakan keadaan orang lain yang dipimpinnya<sup>7</sup> aling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan (Yulk. 2009:3), proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses utk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Hersey, *et. al.* (Soekarso. 2010:16) proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha

mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pemimpin (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>), pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu tujuan. Peran (Kartono, 1994:181) perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Lima fungsi kepemimpinan, menurut Sondang P. Siagian (Arifin. *Op. cit.*:103): 1) Penentu arah. 2) Wakil dan juru bicara organisasi. 3) Komunikator yang efektif. 4) Dst. Efektivitas kepemimpinan, menurut Siagian (Arifin. *Loc. cit.*:54) terlihat dari: 1) sampai sejauh mana seorang pemimpin memberikan penekanan pada peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan bawahannya, 2) sampai sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada para bawahannya. Peran pemimpin (Mintzberg. <http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>): 1. Peran hubungan antar perorangan, 2. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara. 3. Peran pembuat keputusan, Kepemimpinan (Sinambela, dkk. 2006:106), terdiri atas: (1) pemimpin tingkat atas (*top management*), (2) pemimpin tingkat menengah (*middle management*), dan (3) pemimpin tingkat bawah (*lower management*). Peran pemimpin birokrasi yang mutlak dilakukan (Pasolong. 2010:32): 1) Merencanakan, 2) Pengorganisasian, 3) Mengawasi, 4) Mengevaluasi. Peranan pemimpin dan kelompok dalam pembentukan, pewarisan, dan perubahan budaya organisasi (Tika. 2008:71): 1. Peranan pemimpin dan kelompok dalam pembentukan budaya organisasi. 2. Peran pemimpin dan kelompok dalam menanamkan/mewariskan budaya organisasi. 3. Peranan pemimpin dan kelompok dalam perubahan budaya organisasi. Simpul kata, peran pemimpin adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin, dimana peran pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi.

### Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di lingkungan Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dari bulan April s/d Juni tahun 2015. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei, dengan teknik *analisis jalur*. Penelitian menjadikan budaya kerja dan peran pemimpin masing-masing sebagai variabel bebas (eksogen), dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (endogen). Populasi penelitian berjumlah 382 pegawai di lingkungan Direktorat tersebut, sedangkan sampel sebanyak 195 responden, yang diperoleh melalui rumus Slovin dengan teknik *purposive sampling*. Data dihipungun melalui kuesioner berskala Likert yang disebarkan secara *accidental sampling*. Uji validitas instrumen dilakukan dengan rumus *Product Moment* dari *Pearson*, sedang dalam menghitung reliabilitasnya dilakukan dengan rumus *Alpha Cronbach*, dengan menggunakan bantuan software *SPSS for Windows*. Data dianalisa dengan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Sebelum itu, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis data, meliputi uji normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov, uji homogenitas dengan rumus Lavene, uji linearitas dengan uji *test for linearity*, uji autokorelasi dengan menggunakan pendekatan *Durbin-Watson*.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden dan Deskripsi Data

Karakteristik responden berdasarkan golongan dapat diketahui sebanyak 16 orang Gol. II (8,205%), 154 orang Go. III (78,97%), dan 25 orang Gol. IV (12,82%). Sebagian besar pegawai golongan III.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan responden dapat diketahui staf 144 orang (73,8%), Eselon IV 33 orang (16,9%), dan Eselon III 18 orang (9,2%). Lebih dari separuh pegawai berada pada posisi staf.

Berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan adanya jumlah terbesar responden lulusan S1/D4 = 114 orang (58,5%), disusul oleh lulusan S2 = 40 orang (20,5%), selanjutnya lulusan SMA = 39 orang (20%), dan lulusan S3 = 2 orang (1%). Pegawai kebanyakan lulusan S1, artinya tingkat pendidikan para pegawai sudah cukup baik.

Instrumen kinerja terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor kinerja yaitu antara data terendah 50 s/d tertinggi 89. Nilai rata-rata = 75.3128,  $mo = 73$ , dan  $me = 74.00$ , dan  $sd = 8.752$ . Nilai tengah (73,5) dengan frekuensi terbesar 75. Fakta menunjukkan, data Kinerja diprediksikan berdistribusi normal.

Instrumen budaya kerja terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor budaya kerja yaitu antara data terendah 50 s/d tertinggi 87. Nilai rata-rata = 73.687,  $mo = 79$ , dan  $me = 76.00$ ,  $sd = 8.060$ . Nilai tengah (78,5) dengan frekuensi terbesar 95. Fakta menunjukkan, data Budaya Kerja diprediksikan berdistribusi normal.

Instrumen peran pemimpin terdiri dari 20 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor peran pemimpin antara data terendah 55 s/d tertinggi 92. Nilai rata-rata = 75.9026,  $mo = 81$ ,  $me = 79.00$ , dan  $sd = 10.62218$ . Nilai tengah (82) dengan frekuensi terbesar 56. Fakta menunjukkan, data Peran pemimpin diprediksikan berdistribusi normal. Namun untuk mengetahuinya secara pasti tetap diperlukan pengujian distribusi data sebagai salah satu pengujian persyaratan statistik.

#### Uji Per<sup>12</sup>yaratan Analisis

Hasil analisis data tentang uji normalitas dengan uji “Kolmogorov-Smirnov Test,” menginformasikan bahwa semua data memiliki distribusi normal.

Dari ha<sup>12</sup> uji homogenitas dengan menghitung varians-variens Y atas pengelompokan  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dapat disimpulkan bahwa kelompok data berasal dari populasi yang homogen.

Hasil analisis data tentang uji linearitas Y atas  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  menginformasikan bahwa data memiliki data yang linear.

Dari hasil uji autokorelasi, ternyata  $H_0$  ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan korelasi parsial positif.

#### Pengujian Hipotesis

##### 1. Pengaruh antara Budaya Kerja ( $X_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $X_3$ )

Dari hasil Regresi  $X_1$  dan  $X_3$ , disimpulkan bahwa korelasi antara budaya kerja dan kinerja pegawai signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$  dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh budaya kerja ( $X_1$ ) dan kinerja pegawai ( $X_3$ ).

Per<sup>22</sup>naan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,752 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,752 unit kinerja terhadap konstanta 19,889.
- Untuk uji signifi<sup>19</sup> konstanta dan variabel eksogen budaya kerja digunakan uji t.

Pada regresi di atas nilai sig.  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $13,343 > 1.97$ .

Adapun kekuatan korelasi antara budaya kerja terhadap kinerja ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{x_1x_3}$ ), yaitu sebesar 0,693. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.



Dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,480. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kinerja dipengaruhi oleh budaya kerja 48%, sedangkan sisanya 52% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

## 2. Pengaruh antara Peran Pemimpin ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai ( $X_3$ )

Dari hasil Regresi  $X_2$  dan  $X_3$ , disimpulkan bahwa korelasi antara peran pemimpin dan kinerja signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$  dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai peran pemimpin ( $X_2$ ) dan kinerja pegawai ( $X_3$ ).

Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,312 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan meningkatkan 0,312 unit kinerja pegawai terhadap konstanta 51,622.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen peran pemimpin digunakan uji t.

Pada Regresi  $X_2$  dan  $X_3$ , nilai sig.  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel peran pemimpin berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $5,686 > 1,97$ .

Adapun kekuatan korelasi antara peran pemimpin terhadap kinerja ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{x_2x_3}$ ), yaitu sebesar 0,379. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,143. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh peran pemimpin 14,3%, sedangkan sisanya 85,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

## 3. Pengaruh antara Budaya Kerja ( $X_1$ ) terhadap Peran Pemimpin ( $X_2$ )

Dari hasil Regresi  $X_1$  dan  $X_2$ , disimpulkan bahwa korelasi antara budaya kerja dan peran pemimpin signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi  $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$  dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh budaya kerja ( $X_1$ ) dan peran pemimpin ( $X_2$ ).

Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,774 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan meningkatkan 0,774 unit budaya kerja terhadap konstanta 18,853.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen peran pemimpin digunakan uji t.

Pada Regresi  $X_1$  dan  $X_2$ , nilai sig.  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel peran pemimpin, karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $10,086 > 1,97$ .

Adapun kekuatan korelasi antara budaya kerja terhadap peran pemimpin ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{x_1x_2}$ ), yaitu sebesar 0,587. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,345. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa budaya kerja dapat mempengaruhi peran pemimpin 34,5%, sedangkan sisanya 65,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Tabel 1 Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi

No.	Kelompok	Koefisien Korelasi	$t_{hitung}$	$t_{tabel} (\alpha = 0,05)$	Ket.
1	$X_3$ atas $X_1$	0,693	13,343	1,97	Signifikan
2	$X_3$ atas $X_2$	0,379	5,686	1,97	Signifikan
3	$X_2$ atas $X_1$	0,587	10,086	1,97	Signifikan

12

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua koefisien jalur signifikan pada  $\alpha = 0,05$ , karena  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$ , hasil analisis membuktikan bahwa jalur koefisiennya signifikan, pada model yang ada.



### Path Analysis (Analisis Jalur)

Berdasarkan hasil korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  tersebut di atas didapat  $r_{x_1x_3} = 0,693$ ,  $r_{x_2x_3} = 0,379$  dan  $r_{x_1x_2} = 0,587$ , langkah selanjutnya mencari analisis jalur (*path analysis*) dan proses analisis jalur (*path analysis*) menggunakan bantuan software LISREL 8.7 didapat  $p_{21} = 0,59$ ,  $p_{31} = 0,72$  diatas 0,05 yang berarti *path analysis*nya signifikan, tetapi  $p_{32} = -0,04$  kurang dari 0,05 yang berarti tidak signifikan.

Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke kinerja pegawai sebesar 0,59, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan ke variabel Kinerja Pegawai. Di lain sisi, variabel Budaya kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh tidak langsung, yaitu  $(0,59) \times (-0,04) = -0,0236$  atau total keseluruhan pengaruh dari Budaya Kerja ke Peran Pemimpin lalu ke Kinerja Pegawai  $= -0,0236 + 0,72 = 0,69$ .

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### 1. Pengaruh antara Budaya Kerja ( $X_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $X_3$ )

Hasil uji hipotesis satu, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 48%, signifikan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $13,343 > 1,97$ , artinya variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Temuan penelitian itu sesuai dengan teori Gering Suryadi (2006), yang mengatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan.

Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawai telah mengetahui dan memahami “pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut”.

Pertama, dengan integritas dan profesionalisme, pegawai konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli di bidangnya. Orang yang memiliki integritas kepribadian, maka dia akan melakukan sesuatu yang sesuai antara apa yang diucapkan dan yang dilakukan. Kepribadian muncul dari keyakinan bahwa bekerja tidak semata untuk meraih prestasi keduniawiaan, untuk mendapatkan tambahan finansial tetapi juga memiliki makna keukhrawian atau ibadah. Selain memiliki kemampuan yang seimbang pegawai akan bekerja dengan pengetahuan, sikap dan keahliannya.

Kedua, melalui kepemimpinan dan keteladanan mampu mewujudkan potensi yang dimiliki bawahan secara optimal. Seorang pemimpin akan secara maksimal mendayagunakan bawahan sebagai partner untuk mencapai visi dan misi institusi. Seorang pemimpin menjadi teladan dalam kerja keras, tanggung-jawab, kedisiplinan, dsb.

Ketiga, melalui kebersamaan dan dinamika kelompok akan mendorong cara kerja yang tidak bersifat individual sehingga kekuasaan tidak berpusat di satu tangan. Sesuatu yang sangat sulit didalam relasi kerja adalah membangun kerja sama dalam kerja kelompok. Justru melalui kebersamaan, seseorang akan mampu bekerja dengan hasil yang optimal.

Keempat, dengan ketepatan dan kecepatan bekerja berarti terdapat kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Kerja

yang cepat dan tepat adalah pola kerja yang menggunakan keterukuran yang jelas. Jika pekerjaan bisa diselesaikan sehari, maka akan diselesaikannya secara tepat waktu. Jika pekerjaan menghabiskan anggaran tertentu, maka akan dilaksanakan secara tepat sesuai dengan anggaran. Jika pekerjaan bisa diselesaikan seefektif dan seefisien mungkin, maka tidak akan terjadi *kasus mark up*, dsb. juga bukan kerja yang menjadikan sesuatu yang mudah menjadi sulit, dst.

*Kelima*, rasionalitas dan emosi adalah keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Melalui keseimbangan antara kedua kecerdasan tersebut, maka akan memunculkan keteguhan dan ketegasan. Terlebih kecerdasan spiritual yang berbasis pada keyakinan dan moralitas yang baik. Dengan menggabungkan ketiga kecerdasan dalam kerja, maka seseorang akan menghasilkan kinerja yang optimal.

## 2. Pengaruh antara Peran Pemimpin ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai ( $X_3$ )

Hasil uji hipotesis 2, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Peran Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai, yaitu sebesar 14,3%, signifikan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $5,686 > 1,97$ , artinya variabel peran pemimpin berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Peran Pemimpin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori yang dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya, seperti Henry Mintzberg (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>), yang menyatakan bahwa:

1. Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
2. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
3. Peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

Pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Pimpinan birokrasi tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggung jawab. Dave Ulrich konsultan HR (*Human Resource*) (<http://esq-news.com/2012/berita/03/19/peran-pemimpin-dalam-transformasi-budaya.html>) mengatakan bahwa peran seorang pemimpin sesungguhnya adalah menjalankan nilai-nilai organisasi. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi salah satu kunci sukses bagi keberhasilan suatu organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, peran pemimpin sangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku bawahan untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam hal menetapkan sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukkan tanggung-jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Peran mempengaruhi seorang pemimpin birokrasi harus dapat memberikan pengaruh kepada bawahan, sehingga bawahan mau bekerja-sama dalam merealisasikan suatu program kerja. Pemimpin birokrasi dapat mengembangkan berbagai teknik mempengaruhi bawahan, dan ini sebenarnya mudah bagi pemimpin birokrasi publik karena kekuasaan atasan sangat tinggi.

Peran pemimpin sebagai motivator berarti pemberian dorongan kepada pegawai untuk bekerja secara lebih giat dan lebih baik. Hubungan pengaruh dan motivasi adalah kalau peran mempengaruhi efektif, maka peran memotivasi akan lebih mudah dilakukan. Peran seorang pemimpin antar pribadi yaitu dalam kaitannya dengan kedudukannya sebagai pemimpin birokrasi, adalah sebagai figur atau tokoh yang cukup dihargai dan disegani. Pemimpin harus menunjukkan perilaku yang baik dan benar, memiliki etos kerja yang tinggi, disiplin dan lain-



lain sikap positif. Pemimpin birokrasi harus menempatkan diri sebagai penuntun, pemberdaya dan pendorong bagi semua bawahan. Peran yang dimiliki seorang pemimpin birokrasi sangatlah strategis, mengingat kedudukannya<sup>34</sup> sebagai pemegang kunci, khususnya informasi tentang birokrasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi yang baik, sehingga apa disampaikan sebagai representasi cita-cita dan tujuan institusi dapat dipahami secara baik dan benar oleh bawahan. Pemimpin juga harus menjadi komunikator yang efektif.

### 3. Pengaruh antara Budaya Kerja ( $X_1$ ) terhadap Peran Pemimpin ( $X_2$ )

Hasil uji hipotesis 3, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Peran Pemimpin, yaitu sebesar 34,5%, signifikan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $10,086 > 1,97$ , artinya variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel peran pemimpin. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Peran Pemimpin. Temuan tersebut mendukung teori yang disampaikan oleh Ndraha (205:102) tentang budaya organisasi.<sup>14</sup>

Ketika organisasi mulai berorientasi pada budaya kerja sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan cita-cita organisasi yang biasanya dinyatakan dalam visi, misi dan tujuan organisasi, berarti meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan yang memiliki peran untuk menjalankan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap organisasi. Dengan melaksanakan budaya kerja berarti akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan pembahasan tersebut di bagian atas, maka diperoleh berbagai implikasi sebagai berikut:

1. Dengan meningkatkan kualitas budaya kerja dalam organisasi berarti akan meningkatkan kualitas sikap dan perilaku pegawai dalam mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap hasil kinerja pegawai secara keseluruhan. Bekerja dengan integritas dan profesional akan lebih mudah dilaksanakan apabila diberikan arahan serta dilaksanakan dengan penuh tanggung-jawab. Dalam menyelesaikan suatu tugas, seorang pegawai harus mampu berfikir logis, mau bekerja sama dan saling membantu antar bagian, sehingga meningkatkan sinergi dalam pelaksanaan tugas karena tugas akan lebih cepat diselesaikan dengan tingkat ketepatan yang lebih baik.<sup>8</sup>
2. Salah satu peran pemimpin adalah untuk mencapai efisiensi dengan kinerja yang tinggi. Efisiensi dan kinerja birokrasi yang tinggi dapat dicapai bila pemimpin berperan secara efektif dalam mengkoordinasikan semua bawahan, memiliki kemampuan mempengaruhi dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah salah satu kunci sukses bagi keberhasilan organisasi. Ketegasan seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan sangat membantu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya sehingga dapat berjalan optimal. Dengan memberikan contoh pribadi yang baik dan benar, selalu memberikan informasi yang terkini dan komunikatif serta terbuka terhadap saran yang konstruktif akan memudahkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan memotivasi bawahan.
3. Kinerja pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi, karena tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas<sup>6</sup>, tugas organisasi tidak akan tercapai. Para pimpinan harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Budaya kerja harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh pemimpin, serta

disosiasikan pada pegawai agar pegawai punya komitmen kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan.

Walaupun penelitian Pengaruh antara Budaya kerja dan Peran pemimpin terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat ini telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan yang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Tentu saja harapan peneliti yaitu hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang akan meneliti dengan judul yang sama. Peneliti menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain:

*Pertama*, penelitian ini hanya membahas faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap Kinerja, sedangkan secara obyektif masih banyak faktor lain yang mendukung Kinerja seperti pola karir, motivasi dan kesejahteraan pada Pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

*Kedua*, sebelum melakukan penelitian, peneliti telah melakukan serangkaian uji coba untuk mendapatkan instrumen yang valid dan reliabel, namun demikian pengumpulan melalui angket ini masih ada kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden.

*Ketiga*, peneliti mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang, waktu dan tenaga serta biaya dalam penelitian.

*Keempat*, terlepas dari adanya kekurangan namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting yaitu ternyata terdapat pengaruh dan signifikan dari Budaya Kerja ( $X_1$ ) terhadap Peran Pemimpin ( $X_2$ ), Peran pemimpin ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $X_3$ ), Budaya kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $X_3$ ).

## Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai. <sup>3</sup>

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya kerja ( $X_1$ ) dan kinerja pegawai ( $X_3$ ) yang signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan  $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$ . Artinya, bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,752 unit kinerja terhadap konstanta 19,899.

Kekuatan korelasi antara budaya kerja dengan kinerja ditunjukkan dengan  $r_{X_1X_3}$  yaitu sebesar 0,693, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,480 menerangkan bahwa 48% variansi variabel kinerja dijelaskan oleh variabel budaya kerja.

Dari hasil analisis uji t diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 13,343 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai, karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $13,343 > 1,97$ . Dilihat dari hasil <sup>10</sup> path analysis diperoleh nilai pengaruh Budaya Kerja ke Kinerja Pegawai sebesar  $p_{31} = 0,72$ , nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan variabel Peran Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai. <sup>3</sup>

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara peran pemimpin ( $X_2$ ) dan kinerja pegawai ( $X_3$ ) signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan  $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$ . Artinya, bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan menaikkan 0,312 unit kinerja pegawai terhadap konstanta 51,622.



Kekuatan korelasi antara peran pemimpin dengan kinerja ditunjukkan dengan  $r_{x2x3}$  yaitu sebesar 0,379, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,143 menerangkan bahwa 14,3% variansi variabel kinerja dijelaskan oleh variabel peran pemimpin. Dari hasil analisis uji t diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 5,686 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel Peran Pemimpin dan Kinerja Pegawai, karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $5,686 > 1,97$ . Tetapi dilihat dari hasil  $p_{40}$  analisis diperoleh nilai pengaruh peran pemimpin ke kinerja pegawai sebesar  $p_{32} = -0,04$ , nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Peran Pemimpin memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan ke Kinerja Pegawai.

3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Budaya Kerja terhadap Peran Pemimpin.

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara Budaya Kerja ( $X_1$ ) dan Peran Pemimpin ( $X_2$ ) signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan  $2X = 18,853 + 0,774X_1$ . Persamaan ini memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,774 unit peran pemimpin terhadap konstanta 18,853.

Kekuatan korelasi antara budaya kerja dengan peran pemimpin ditunjukkan dengan  $r_{x1x2}$  sebesar 0,587, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,345 menerangkan bahwa 34,5% variansi variabel peran pemimpin dijelaskan oleh variabel budaya kerja. Dari hasil analisis uji t diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 10,086 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel budaya kerja dan peran pemimpin, karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $10,086 > 1,97$ . Dilihat dari hasil  $p_{40}$  analisis diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke peran pemimpin sebesar  $p_{12} = 0,59$ , nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki pengaruh yang signifikan ke Peran Pemimpin.

34

#### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., dan Konopaske, Robert. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw - Hill. New York.
- Guno, Tri. 1999. *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Guno, Tri., Gering Supriyadi. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mathis, Robert, L., Jackson John H. 2002. *Human Resource Management* (Terj.) Buku 2, Edisi Ke-9, Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert and Jackson, John. 2006 (10<sup>th</sup>). *Human Resources Management*. Salemba Empat. Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2010 (Cet. kedua). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012: *Pedoman Pengembangan Budaya*. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.
- Winardi. 1990. *Azas-Azas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.
- Rencana Strategi Badan Pembinaan Konstruksi 2010 – 2014.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. & Sagala E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Pustaka Sinar Harapan.
- Schein, Edgar H. 2004 (3<sup>Third</sup>). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, Edgar H. 2010 (4<sup>Fourth</sup>). *Organizational Cultural And Leadership*. Jossey-Bass.A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco.
- Singgih, Santoso. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2003 (Cet. ke-5). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabunda. 2008 (Cet. ke-2). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung, Penerbit CV. Pustaka Setia.
- Wibowo, 2009 (Edisi ke-3). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirjana, Bernadine R & Susilo. Supardo. 2006. *Kepemimpinan : Dasar-Dasar Dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wungu & Brotoharjo. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.

# Bambang - BUDAYA KERJA DAN PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

## ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

1%

2

[www.bphn.go.id](http://www.bphn.go.id)

Internet Source

1%

3

Submitted to Universitas Negeri Makassar

Student Paper

1%

4

[docplayer.info](http://docplayer.info)

Internet Source

1%

5

Submitted to Universitas Sam Ratulangi

Student Paper

1%

6

Submitted to Universitas Kristen

Student Paper

1%

7

[tiptiktak.com](http://tiptiktak.com)

Internet Source

1%

8

Submitted to Universitas Negeri Padang

Student Paper

1%

9

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Internet Source

1 %

10

[eprints.umm.ac.id](http://eprints.umm.ac.id)

Internet Source

1 %

11

[detagitalovers.blogspot.com](http://detagitalovers.blogspot.com)

Internet Source

1 %

12

[repository.upnvj.ac.id](http://repository.upnvj.ac.id)

Internet Source

1 %

13

[eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)

Internet Source

<1 %

14

Edi Nurhidin. "Konstruksi Budaya Organisasi Komunikatif Berbasis Komunikasi Interpersonal", Jurnal Pemikiran Keislaman, 2018

Publication

<1 %

15

[pt.scribd.com](http://pt.scribd.com)

Internet Source

<1 %

16

[anisusanti1982.blogspot.com](http://anisusanti1982.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

17

[dewagede2006.blogspot.com](http://dewagede2006.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

18

[inspirasiisebeningembun.blogspot.com](http://inspirasiisebeningembun.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

19

[pertanian-agribisnis2013.blogspot.com](http://pertanian-agribisnis2013.blogspot.com)



---

Internet Source

<1 %

---

20

[reviewbukumu.blogspot.com](http://reviewbukumu.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

---

21

[id.scribd.com](http://id.scribd.com)

Internet Source

<1 %

---

22

[mafiadoc.com](http://mafiadoc.com)

Internet Source

<1 %

---

23

[rsudtpi.kepriprov.go.id](http://rsudtpi.kepriprov.go.id)

Internet Source

<1 %

---

24

[jurnalmahasiswa.unesa.ac.id](http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

25

Submitted to Universitas Lancang Kuning

Student Paper

<1 %

---

26

Submitted to Universitas Ibn Khaldun

Student Paper

<1 %

---

27

[farukfazhay.blogspot.com](http://farukfazhay.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

---

28

[jurnalimprovement.wordpress.com](http://jurnalimprovement.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

---

29

Submitted to University of Wales Institute,  
Cardiff

Student Paper

<1 %

---

Submitted to Universitas Andalas

30

Student Paper

&lt;1 %

31

Submitted to iGroup

Student Paper

&lt;1 %

32

pusformasi.blogspot.com

Internet Source

&lt;1 %

33

es.scribd.com

Internet Source

&lt;1 %

34

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas  
Indonesia

Student Paper

&lt;1 %

35

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

&lt;1 %

Exclude quotes On

Exclude matches

&lt; 17 words

Exclude bibliography On

# Bambang - PROGRAM PELATIHAN RED GLOVE SERVICE CULTURE DAN MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 28-May-2020 01:39AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332941204

**File name:** Jurnal\_No\_12,\_Vol.\_2,\_no.1\_Sps\_Uhamka\_2017\_1.pdf (265.14K)

**Word count:** 6063

**Character count:** 38225

**PROGRAM PELATIHAN *RED GLOVE SERVICE CULTURE* DAN MOTIVASI KERJA  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

Diah Septi Sulistiani<sup>1)</sup>, Bambang Dwi Hartono<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Kasubdit Keuangan Kemenag, <sup>2)</sup>SPs Universitas Muhammadiyah PROF. DR. HAMKA

<sup>1)</sup>diah.septi1982@gmail.com, <sup>2)</sup>bambangpd288@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan metode survei kausal, dengan teknik analisis jalur. Populasi terjangkau berjumlah 134 orang. Sampel sebanyak 101. Data dihimpun melalui angket berskala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja; 2) terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan; 3) terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Implikasi, peningkatan program pelatihan *Red Glove Service Culture* dan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci.** Program pelatihan *Red Glove Service Culture*; Motivasi kerja; Kinerja

***RED GLOVE SERVICE CULTURE* TRAINING PROGRAM AND WORK MOTIVATION  
IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES**

35

**Abstract.** The study aims to determine the effect of the training program *Red Glove Service Culture* and work motivation on employee performance. The study used causal survey methods, with path analysis techniques. Affordable population numbered 134 people. A sample of 101. Data were collected through questionnaires Likert scale. The results showed that: 1) there is a direct positive influence training program *Red Glove Service Culture* on work motivation; 2) there is a direct positive effect of training program *Red Glove Service Culture* on employee performance; 3) there is a negative and significant direct influence work motivation on employee performance. The implication, the increase in the training program *Red Glove Service Culture* and motivation will improve employee performance.

**Keywords.** The training program *Red Glove Service Culture*; Work motivation; Performance



## Pendahuluan

Perkembangan sektor kepariwisataan khususnya industri perhotelan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Hal ini terbukti dengan kian meningkatnya jumlah hotel beserta jumlah kamarnya. Hal ini dapat dilihat dari (Alexander. <http://www.properto.kompas.com>) tingkat pengunian kamar (TPK) sebesar 67 persen, termasuk Jakarta yang mencapai 69 persen. Hotel menurut Keputusan Menteri Perhubungan RI No. SK 241/H/70 Tahun 1970 adalah perusahaan yang memberikan layanan jasa dalam bentuk penginapan atau akomodasi serta menyediakan hidangan dan fasilitas lainnya untuk umum yang memenuhi syarat-syarat *comfort*, *privacy* dan bertujuan komersial. Menurut Med (<http://www.kabrindonesia.com>), bahwa bentuk, susunan, tata ruang, dekorasi, peralatan dan perlengkapan bangunan hotel dan sanitisasi, *hygiene*, estetika, keamanan dan ketentraman, serta secara umum dapat memberikan sasaran nyaman untuk para tamu hotel.

Jasa perhotelan dalam menjalankan aktifitasnya ini memerlukan sumber dana dan sumber daya manusia agar tercapainya tujuan perusahaan yaitu memberikan kepuasan kepada tamu hotel melalui pelayanan yang diberikan, dikarenakan pelayanan sangat berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja perusahaan. Di dunia perhotelan (Rispati, dkk. 2013), perusahaan menjual jasa kepada pelanggan, jasa dapat dikriteriakan sebagai pemberian pelayanan yang baik dengan *good performance* sering diartikan sebagai kinerja.

Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan. Usaha mewujudkan semua itu, dibutuhkan peningkatan sumber daya manusia sebagai perencana dan pelaksana dalam organisasi, salah satunya adalah melalui kegiatan pelatihan kerja. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan kerja (Handoko. 2004:24-28) adalah menambah kecakapan dan kemampuan karyawan untuk permintaan jabatan serta dengan program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan fektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Pelatihan (Rosalia, dkk. 2004:2) merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi peningkatan kinerja kerja karyawan, tetapi juga perusahaan dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja. Mungkin cara paling mudah untuk meringkas manfaat latihan (Rispati. *Loc. cit.*) adalah dengan menyadari sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia.

Pelatihan yang telah dilakukan tidak akan berarti apa-apa jika pada prakteknya masih terdapat beberapa karyawan hotel yang masih memiliki motivasi yang rendah dalam menerapkan program pelatihan, mengingat program pelatihan tersebut ditujukan untuk meningkatkan *performance* dari karyawan. Salah satu indikasi menunjukkan motivasi juga berdampak pada keterlambatan yang merupakan hal dasar dari penilaian kinerja yang ada di organisasi.

Keterlambatan merupakan keadaan dimana seseorang atau karyawan tidak datang tepat pada waktunya dan datang melebihi batas waktu yang ditentukan. Keterlambatan disini berhubungan dengan motivasi, karena dapat mencerminkan bagaimana motivasi seseorang dalam bekerja.

Data tahun 2014 tentang tingkat keterlambatan karyawan hotel Gran Melia Jakarta, menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan dari beberapa divisi karyawan masih dirasa terlalu

banyak. Persentase diatas 15% yang menunjukkan bahwa tingkat absensi cukup tinggi. Jumlah rata-rata absensi karyawan adalah sebanyak 26 karyawan atau 20% setiap bulannya. Hal ini akan sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan, karena setiap karyawan memiliki peranan yang penting dalam tiap-tiap bagian perusahaan.

Dari segi motivasi eksternal, karyawan kurang mendapatkan motivasi yang baik dari atasan ataupun partner kerjanya. Misalnya masih terdapat karyawan yang telat masuk *outlet* (area kerja) saat jam istirahat selesai. Kurangnya kedisiplinan tersebut menyebabkan pekerjaan menumpuk karena tidak adanya atasan maupun rekan kerja yang menegur ke tidak disiplin karyawan tersebut. Kurangnya motivasi tersebut menjadikan kurangnya kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan karyawan tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan pemberian motivasi kepada karyawan sehingga akan lebih termotivasi untuk dapat bekerja lebih disiplin dan bekerja lebih profesional. Dengan adanya motivasi yang baik dan tepat yang ditujukan kepada karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan kinerja karyawan itu sendiri dan tentunya dampak yang baik untuk perusahaan tersebut sehingga perusahaan akan lebih maju dan unggul.

Menurut hasil penelitian Prawidya (2010), bahwa secara stimulan faktor-faktor motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari  $F_{hitung}$  (50,187) yang lebih besar dari  $F_{tabel}$  (2,70). Berdasarkan hasil pengujian dari uji-t (secara parsial) minat sebagai faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena  $t_{hitung}$  1,992 > dari  $t_{tabel}$  = 1,980.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari: 1. Pelatihan program *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan hotel Gran Melia Jakarta. 2. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hotel Gran Melia Jakarta. 3. Pelatihan program *Red Glove Service* terhadap motivasi kerja karyawan hotel Gran Melia Jakarta.

#### Tinjauan Pustaka

##### Kinerja karyawan

Kinerja atau *performance* (STIA-LAN. 1997:3): prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Bernardin, et. al. (1998:239): *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Bernardin, et. al. (Williams. 2002:74): *The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Luthan (Hasanudin. 2015:145): *a variety of activities or behavior of employees in carrying out the duties, roles and responsibilities in order to obtain the work in accordance with its intended purpose in an organization*. Brumbrach (Amstrong, et. al.. 1998:16):

*Performance means behavior and results. Behaviours emanate from the performer and transform performer from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right-the product of mental and physical effort applied to tasks-and can be judged apart from results.*

Kusnadi (2003:64): setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Prawirosentono (1999:2): hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung-jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, sesuai dengan moral dan etika. Mangkunegara (2014:9): hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung-jawab yang diberikan kepadanya. Evaluasi kinerja (Sari. 2013:41), harus selalu dilakukan secara berkala mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan untuk menurun karena banyak faktor, oleh karena itu untuk menjaga stabilitas kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan. Mondy, et. al. (Suwatno, dkk.

2011:197): suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Miner, et. al. (1992): perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait suatu peran, dan kinerja adalah evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas. Metode evaluasi kinerja (Ardana, dkk. 2012:127-129): 1. Metode Penilaian berorientasi masa lalu. Tekniknya, antara lain: a. *Rating scale*. b. *Checklist*. c. *Metode peristiwa kritis*. d. *Metode peninjauan lapangan*. e. *Tes dan observasi prestasi kerja*. f. *Metode-metode evaluasi kelompok*. 2. Metode penilaian berorientasi masa depan. Tekniknya: a. Penilaian diri. b. Penilaian psikologis. c. *Pendekatan management by objectives (MBO)*. d. *Teknik pusat penilaian*. Tujuan evaluasi kinerja (Lubis. *Op. cit.*:39-40): 1. Mendorong perilaku yang baik .... 2. Memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja karyawan. 3. Memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan terkait karir seorang karyawan. Werther, et. al. (Suwatno, dkk. *Loc. cit.*):

- 1) *Performance Improvement*. 2) *Compensation Adjustment*. 3) *Placement Decision*. 4) *Training and Development Needs*. 5) *Carrer Planning and Development*. 6) *Staffing Process Deficiencies*. 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. 8) *Equal Employment Opportunity*. 9) *External Challenges*. 10) *Feedback*.

Supaya efektif, penilaian kinerja harus memperhatikan (Gunawan. 2012:123): 1. Kriteria pengukuran kinerja memenuhi obyektifitas. Meliputi: a) Relevansi. b) Reabilitas. c) Diskriminasi. 2. Proses penilaian kinerja memperhatikan nilai objektivitas. Empat dimensi penilaian kinerja, bagi Miner (Sudarmanto. 2009:11): Kualitas, Kuantitas, Penggunaan waktu dalam bekerja, dan Komunikasi,

#### Pelatihan Kerja

Pelatihan (Noe, et. al. 2003:251): *planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employee*. Wexly, et. al. (1977:282): *Training and development are term is referring to planed efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organization members*. Bernardin, et. al. (1998:172): *as any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it. This usually and be designed in response to identified needs*. DeCenzo, et. al. (1999:127): *a learning experience in that it seeks arelatively permanent change in an individual that will improve the ability to perform on the job*. Sikula (Mangkunegara. *Op. cit.*:44): *short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose*. Undang-Undang No. 13 tahun 2003, Pasal 1, ayat 9: keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Simamora (Hartatik. 2014:87): proses pembelajaran untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Rae (Sofyandi. 2008:113): suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Sikula (Subekhi. dkk. 2012:69): suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Riva'i (2009:219), peningkatan dan pengembangan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Moekijat (1991:4), untuk membantu pegawai menambah kecakapan dan pengetahuan yang berhubungan erat dengan pekerjaan dimana pegawai tersebut bekerja. Santosa (<http://www.terang.or.id>): aktifitas yang cukup kompleks dan harus direncanakan dengan matang sehingga dapat menjawab kebutuhan dan memberikan hasil yang tepat. Unsur-unsur pelatihan sumber daya manusia (Santosa. 2010:117): Tujuan, Sasaran, Pelatih,



Materi, Metode, dan Peserta. Pelayanan (Kotler. 2002:83): kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Pelayanan prima (Sugiarto. 2001:216): upaya maksimal yang mampu diberikan oleh petugas dalam hal pelayanan dari suatu perusahaan industri jasa pelayanan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan tamu sehingga tercapai kepuasan. Konsep pribadi petugas yang melakukan pelayanan prima (Amal. 2011), mereka harus berpenampilan serasi, berpikir positif dalam pelayanan, tidak apriori terutama untuk tamu yang punya keluhan dan selalu bersikap menghargai tamu. *Red Glove Service* adalah gabungan dari kata *Red, Glove* dan *Service*.

### Motivasi Kerja

Motivasi (Donald. 1959:77): *an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reactions*. Sperling (1987:183): *a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*. Stanton (1981:183): *a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*. Winardi (2002:1), dari kata Latin yakni *move* yang berarti menggerakkan (*to move*). Hasibuan (2007:95): pemberian pengaruh yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Suk, dkk. (2003:13): suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja. Robbins (2008:222): proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan. Siagian (1995:142), tiga komponen utama motivasi, yaitu: Kebutuhan, Dorongan, dan Tujuan.

### Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di hotel Gran Melia Jakarta Jl. HR. Rasuna Said, Kuningan Jakarta Selatan. mulai bulan Januari s.d. Maret tahun 2016. Penelitian menggunakan metode survei kausal, dengan teknik analisis jalur (Murwani. 2009), dan perhitungannya dengan program SPSS versi 20. Populasi target meliputi seluruh karyawan hotel tersebut, dan populasi terjangkau berjumlah 134 orang karyawan. Sedangkan melalui teknik *proportionate stratified random sampling* yang jumlahnya ditentukan dengan rumus Slovin, diperoleh sampel sebanyak 101 karyawan. Data dihimpun dengan teknik angket berskala Likert, dan studi dokumen. Dalam memvalidasi instrumen variabel kinerja, variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture*, dan variabel motivasi kerja digunakan teknik korelasi *product moment*, dan dalam menghitung nilai reliabilitasnya digunakan rumus *Alpha Cronbach*. Hasilnya berturut-turut diperoleh 18 butir valid dari 20 butir pertanyaan, 26 butir valid dari 28 butir pertanyaan, dan 15 butir valid dari 19 butir pertanyaan, dengan nilai  $r = 0,849; 0,892; \text{ dan } 0,837$ . Data kemudian dianalisa dengan teknik analisis statistik deskriptif dan inferensial. Sebelum itu terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis data (Kadir. 2015), meliputi uji normalitas (Ghazali. 2011; Santoso. 2001) dengan uji *Kolmogorov-smirnov*, dan uji homogenitas dengan uji *Lavene statistic*.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden dan Deskripsi Data

Dari total 101 responden, jumlah responden berjenis kelamin sebanyak laki-laki 69 orang (63.8%), sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 32 orang (31.7%). Komposisi itu menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki. Jumlah responden yang mayoritas laki-laki menunjukkan bahwa laki-laki sebagai (calon) kepala keluarga, yang mengharuskannya punya pekerjaan. Dan kinerja mereka harus lebih baik dibanding perempuan karena tidak diganggu oleh haid, cuti melahirkan, dan cuti lainnya yang biasa dilakukan oleh perempuan.



Mayoritas jenjang pendidikan terakhir responden adalah D3 yaitu sebanyak 48 orang (47,5%), jenjang pendidikan terakhir D1 sebanyak 23 orang (22,8%). Sementara jenjang pendidikan SMK sebanyak 17 orang (16,8%) dan paling sedikit adalah S1 yakni 13 orang (12,9%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan hotel tersebut dalam kategori pendidikan sedang.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja relatif berimbang antara karyawan yang telah lama bekerja selama lebih dari 6 – 10 tahun sebanyak 26 orang (25,8%), 26 orang yang bekerja selama lebih dari 10 – 20 tahun sebanyak 27 orang (26,7%). Sementara karyawan yang telah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 23 orang (22,8%), yang bekerja selama 1 – 4 tahun sebanyak 17 orang (16,8%) dan paling sedikit adalah yang bekerja selama lebih dari 4 – 6 tahun sebanyak 8 orang (7,9%).

Dari hasil analisis variabel kinerja karyawan, diperoleh skor maks. sebesar 84, skor min. 69, rentang skor teoritiknya dari 69 – 84. Harga  $sd = 3,161$  dan  $var = 9,995$ ,  $mean = 76,31$ ,  $me = 76$ , dan  $mo = 76$ .

Dari distribusi frekuensi skor variabel kinerja karyawan, diketahui ada 2 orang (1,98%) responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni 84 – 87, 6 orang (5,94%) responden pada nilai 68 – 71. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 45 orang (44,56%) memperoleh nilai 76 – 79.

Dari hasil analisis variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture*, diperoleh skor maks. sebesar 122, skor min. 87, rentang skor teoritiknya dari 87 – 122. Harga  $sd = 6,373$  dan  $var = 40,614$ ,  $mean = 106,63$ ,  $me = 107$ , dan  $mo = 109$ .

Dari distribusi frekuensi skor variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture*, diketahui ada 4 orang (3,96%) responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 118 – 123, 1 orang (0,99%) pada nilai 82 – 87. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 39 orang (38,61%) memperoleh nilai antara 106 – 111.

Dari hasil analisis variabel motivasi kerja, diperoleh skor maks. sebesar 75, skor min. 52, rentang skor teoritiknya dari 52 – 75. Harga  $sd = 4,592$  dan  $var = 21,090$ ,  $mean = 64,99$ ,  $me = 65$ , dan  $mo = 65$ .

Dari distribusi frekuensi skor variabel motivasi kerja, diketahui ada 4 orang (3,96%) responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 73 – 77, 1 orang (0,99%) pada nilai 48 – 52. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 40 orang (39,60%) memperoleh nilai antara 63 – 67.

#### Uji Persyaratan Analisis

Dari hasil perhitungan, diperoleh tingkat signifikansi untuk variabel kinerja karyawan  $0,131 > 0,05$ , variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture*  $0,705 > 0,05$ , dan untuk variabel motivasi kerja  $0,850 > 0,05$ , oleh karena  $sig > 0,05$ , maka ketiga data berdistribusi normal.

Dari hasil uji homogenitas, diperoleh nilai probabilitas ( $sig$ ) sebesar  $0,818 > 0,05$  untuk variabel  $X_1$  dan  $0,641 > 0,05$  untuk variabel  $X_2$ . Dapat dikatakan bahwa varians dari kinerja karyawan, program pelatihan dan motivasi homogen.

#### Pengujian Hipotesis

##### 1. Analisis Korelasi

##### a. Korelasi Antara Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dengan Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui antara variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) dengan motivasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $0,860^{**}$  yang dapat dikategorikan memiliki korelasi yang sangat kuat (karena hasilnya positif) dan searah. Searah artinya jika program pelatihan *Red Glove Service Culture* tinggi, maka motivasi kerja akan tinggi pula dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya menunjukkan nilai  $0,000 < 0,005$  yang berarti

terdapat korelasi yang signifikan. Dapat dikatakan bahwa korelasi antara program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja sangat kuat, signifikan dan searah.

b. Korelasi Antara Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui antara variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) dengan kinerja karyawan ( $X_3$ ) memiliki nilai sebesar 0,348 yang dapat dikategorikan memiliki korelasi yang rendah dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika program pelatihan *Red Glove Service Culture* tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi pula dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya menunjukkan nilai  $0,000 < 0,005$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.

c. Korelasi Antara Motivasi dengan kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui antara variabel motivasi ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan ( $X_3$ ) memiliki nilai 0,185 yang dapat dikategorikan memiliki korelasi sangat rendah/lemah dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi pula dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya menunjukkan nilai  $0,063 > 0,005$  yang berarti korelasi kedua variabel bersifat tidak signifikan.

## 2. Analisis Jalur

Dari analisis jalur diperoleh persamaan jalur:

$$r_{12} = P_{21} \rightarrow P_{21} = r_{12} = 0,860^* > 0,05$$

$$r_{13} = P_{31} + P_{32}r_{21} \quad 0,348 = P_{31} + 0,860P_{32}$$

$$r_{23} = P_{31}r_{12} + P_{32} \quad 0,185 = 0,860P_{31} + P_{32}$$

Hasilnya sebagai berikut:

$$P_{21} = 0,860$$

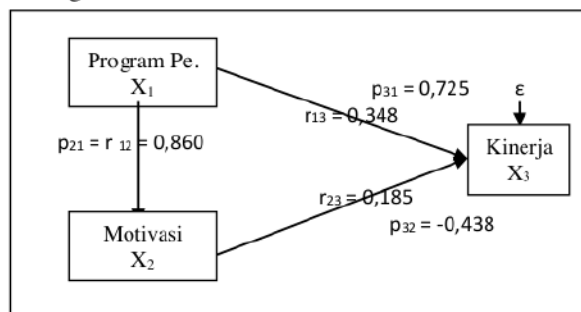
$$P_{31} = 0,725$$

$$P_{32} = -0,438$$

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, maka memberikan informasi secara objektif sebagai berikut:

- Besarnya kontribusi pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan ( $X_3$ ) sebesar  $0,7252 = 0,525$  atau 52,5%.
- Besarnya kontribusi motivasi ( $X_2$ ) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan ( $X_3$ ) sebesar  $-0,4382 = 0,192$  atau 19,2%.
- Besarnya kontribusi pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan ( $X_3$ ) melalui motivasi ( $X_2$ ) sebesar  $0,8602 = 0,74$  atau 74%.

## 3. Diagram Jalur



Gambar 1 Diagram jalur hubungan Kausal struktural

Simbol  $X_1$  dan  $X_2$  adalah lambang variabel bebas (*independent*),  $X_3$  lambang variabel terikat (*dependent*). Besarnya kontribusi program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan ( $X_3$ ).

Diagram di atas menunjukkan bahwa hubungan antara  $X_1$  dengan  $X_2$ ,  $X_1$  dengan  $X_3$ ,  $X_2$  dengan  $X_3$  adalah hubungan kausalitas.

Bentuk persamaan struktural untuk diagram jalur di atas sebagai berikut:

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 \longrightarrow X_3 = 0,725X_1 + (-0,438)X_2$$

$$X_3 = P_{21}X_1X_2 + P_{32} \longrightarrow X_3 = 0,860X_1X_2 + (-0,438)$$

Model ini signifikan karena nilai  $p\text{-value} = 0,000$  lebih kecil dari  $\alpha$ .

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien bernilai negatif -0,438 yang berarti jika nilai motivasi ( $X_2$ ) meningkat sebesar satu satuan maka nilai kinerja karyawan ( $X_3$ ) akan menurun sebesar -0,438 satuan dengan asumsi  $X_1$  tetap.

Koefisien jalur:

Koefisien jalur  $X_1$  ke  $X_2$  secara langsung =  $P_{21} = 0,860$

Koefisien jalur  $X_1$  ke  $X_3$  secara langsung =  $P_{31} = 0,725$

Koefisien jalur  $X_2$  ke  $X_3$  secara langsung =  $P_{32} = -0,438$

Koefisien jalur tidak langsung  $X_1$  ke  $X_3$  melalui  $X_2$  = ( $P_{31}$ )

$$X(P_{31}) = P_{31}P_{21} = (0,725)(0,860) = 0,6245$$

$P_{31} = 0,725$ , karena  $p\text{-value} = 0,000$  lebih kecil dari  $\alpha$ , koefisien jalur ini signifikan.

$P_{32} = -0,438$ , karena  $p\text{-value} = 0,017$  lebih kecil dari  $\alpha$ , koefisien jalur ini signifikan.

#### Pengujian Hipotesis Statistik

a) Program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $X_2$ )

Hipotesis 1 :  $P_{21} \geq 0,05$

Didapat  $P_{21} = 0,860$  maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $X_2$ ).

b) Program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_3$ )

Hipotesis 2 :  $P_{31} \geq 0,05$

Didapat  $P_{31} = 0,725$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Program pelatihan *Red Glove Service Culture* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_3$ ).

c) Motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_3$ )

Hipotesis 3 :  $P_{32} \geq 0,05$

Didapat  $P_{32} = -0,438$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara Motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_3$ ).

d) Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

1) Pengaruh langsung :  $X_1 \longrightarrow X_3 = P_{31}$

$X_2 \longrightarrow X_3 = P_{32}$

2) Pengaruh tidak langsung :  $X_1 \longrightarrow X_3$  melalui  $X_2 = P_{32} \times P_{21}$

#### Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,725. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* mempengaruhi kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta sebesar 72,5%.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja karyawan diperlukan adanya kegiatan pelatihan sesering mungkin, semakin sering pelatihan *Red Glove Service Culture* dilakukan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat dimana pelatihan yang dilakukan selama ini telah memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan khususnya keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, agar pelatihan *Red Glove Service Culture* dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan. Bahan/materi pelatihan yang akan disajikan dalam pelatihan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lama pelatihan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Setono (2007), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada unit produksi CV. Kharisma Jaya Cirebon. Juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dessler (Suwatno, 2011), bahwa pelatihan kerja adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang. Keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Dengan adanya keterampilan yang cukup maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dan sebaliknya, apabila program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diterapkan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka kinerja karyawan akan menurun.

29

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar  $-0,438$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta sebesar  $-43,8\%$ .

Fakta ini mengindikasikan motivasi kerja memberi pengaruh negatif pada kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi kerja karyawan akan berpengaruh kurang baik pada hasil kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian yang telah dilakukan Puspitasari (2014), bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang tidak terlalu memperdulikan motivasi kerja yang mereka dapatkan dari rekan kerja dan atasan yang dapat mempengaruhi hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah tanggung-jawab yang memang harus mereka lakukan walau tanpa adanya motivasi kerja yang didapatnya. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ditolak. Hasil penelitian ini kurang sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mc. Clelland (Ardana. *Loc. cit.*) yang menekankan bahwa motivasi kerja karyawan akan timbul bila ada pemuasan kebutuhan, yaitu: *Need for Achievement*, *Need for Power* dan *Need for Affiliation*. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi maka diperlukan motivasi yang tinggi. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi kerja akan memberikan peningkatan pada kinerja karyawan. Ketidak-sesuaian ini mungkin disebabkan oleh pimpinan atau manajemen hotel yang kurang memberikan kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan, dimana tawaran untuk menempati posisi jabatan yang kosong tidak diprioritaskan untuk karyawan dari dalam yang sudah lebih



mengetahui alur kerja dan situasi lingkungan. Jarang ada pemberian penghargaan dari pimpinan atau manajemen kepada karyawan, sekalipun ada penghargaan yang diberikan tetapi kurang menarik bagi karyawan. Selain itu, pemimpin hotel kurang berusaha menciptakan suasana atau lingkungan kerja yang menyenangkan guna menunjang kinerja karyawan karena menjalin hubungan baik dengan karyawan juga sangat berpengaruh terhadap hasil kerja mereka.

### 3. Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar -0,438. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta sebesar -43,8%.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan kurang efektif apabila melalui motivasi kerja karyawan, dari pada program pelatihan *Red Glove Service Culture* langsung terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta.

Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian y<sup>26</sup> telah dilakukan Agusta, dkk. (Loc. cit.), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya. Perbedaan ini dapat disebabkan karena bentuk pekerjaan yang berbeda. Karyawan dalam penelitian terdahulu bekerja pada perusahaan sebagai operator alat berat, sedangkan pada penelitian ini obyeknya adalah karyawan hotel Gran Melia yang menggunakan tenaga kerja manusia yang dominan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, berimplikasi perlu adanya peningkatan program pelatihan *Red Glove Service Culture*. Hal-hal yang dapat dilakukan misalnya dengan cara mengadakan kegiatan pelatihan sesering mungkin, agar pelatihan *Red Glove Service Culture* dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan, bahan/materi pelatihan yang akan disajikan dalam pelatihan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkat kognisi peserta, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan masa pelatihan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif atas kinerja karyawan berimplikasi perlu adanya peningkatan motivasi kerja. Pihak hotel dapat lebih memfokuskan perhatiannya untuk usaha-usaha peningkatan motivasi kerja karyawan karena motivasi punya andil pada kinerja karyawan. Peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan cara adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh pemimpin atau manajemen kepada karyawan yang berprestasi, seperti menjuarai test *train the trainee*, atau kepada karyawan yang memiliki perilaku kerja yang baik. Selain itu, adanya kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi dan juga mereka mencoba meluangkan waktu untuk bisa berkomunikasi dengan rekan sekerja ataupun rekan kerja lain departemen untuk mempererat hubungan. Hal ini bertujuan untuk memperlancar kerjasama dan menghindari kesalah-pahaman antar karyawan. Dengan motivasi yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan perusahaan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, berimplikasi perlu adanya peningkatan program pelatihan *Red Glove Service Culture*. Pihak hotel dapat bekerjasama dengan lembaga pelatihan memberikan pelatihan tentang motivasi dan *service excellence* dengan menggunakan metode yang lebih bervariasi, sesuai kebutuhan dan menarik sehingga peserta pelatihan tidak merasa bosan dengan pelatihan yang diikuti serta pelatihan *Red Glove Service*

*Culture* tersebut harus lebih disosialisasikan kepada karyawan. Penelitian telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, namun dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan masih memiliki kelemahan-kelemahan. Tentu saja harapan penulis hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang meneliti dengan judul sama. Penulis menyadari bahwa keterbatasan tersebut antara lain: 1) Penelitian ini dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Hotel Gran Melia Jakarta sebagai responden, hasil yang didapat sulit untuk dikontrol karena mungkin saja tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. 2) Pengumpulan data melalui angket masih ada kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, <sup>11</sup>ta pernyataan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden sehingga jawaban yang diberikan atas pertanyaan dal<sup>11</sup> kuesioner tidak dapat digunakan sebagai satu hal yang benar-benar obyektif walau sudah dijelaskan bahwa pengisian kuesioner semata-mata untuk penelitian. 3) Penulis mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang, waktu dan tenaga serta biaya dalam penelitian. 4) Subyek penelitian adalah karyawan hotel Gran Melia Jakarta. Dengan sampel seperti ini, tentu saja tidak dapat dilakukan generalisasi bahwa penelitian yang sama dengan subyek yang beragam akan memberikan hasil dan temuan yang tidak sama.

Dengan adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, kepada penelitian selanjutnya disarankan agar peneliti dapat menambah variabel berpengaruh lain sehingga dapat diketahui faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan perlunya dilakukan penelitian ulang untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi program pelatihan *Red Glove Servicen Culture*, meningkat pula kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Berdasarkan <sup>18</sup>asil perhitungan analisis jalur diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,725 dan koefisien determinasi (r<sup>2</sup>) sebesar 0,525. Besarnya kontribusi program pelatihan *Red Glove Service Culture* secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan rumus  $KD = r^2 \times 100\%$  yaitu sebesar 52,5% dan sisanya sebesar 47,5% <sup>2</sup>ontribusi diberikan oleh faktor lain di luar penelitian ini.
2. Tidak terdapat pengaruh langsung positif *motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin menurun kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang diperoleh dalam perhitungan menggunakan teknik analisis jalur diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar - 0,348 dan koefisien determinasi (r<sup>2</sup>) sebesar 0,192. Besarnya kontribusi program pelatihan *Red Glove Service Culture* secara la<sup>24</sup>ngsung terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan rumus  $KD = r^2 \times 100\%$  yaitu sebesar 19,2% dan sisanya sebesar 80,8% kontribusi diberikan oleh faktor lain di luar penelitian.
3. Terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik program pelatihan *Red Glove Service Culture* akan meningkatkan motivasi kerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,860 dan koefisien determinasi (r<sup>2</sup>) sebesar 0,74. Besarnya kontribusi program pelatihan *Red Glove Service Culture* secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan rum<sup>9</sup>  $KD = r^2 \times 100\%$  yaitu sebesar 74% dan sisanya sebesar 26% kontribusi diberikan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

#### Daftar Pustaka

- Agusta, Leonardo dan Eddy Madiono Sutanto. 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan*. CV Haragon surabaya.studentjournal.petra.ac.id AGORA Vol.1(3) 2013: 1.
- Alexander, Hilda B. 2015. *Indonesia.Ketiga.Terpopuler.Bisnis.Hotel.Di Asia.Pasifik*. <http://www.pikiran-rakyat.kompas.com/read/2014/12/08/154232221>.
- Amstrong and Baron. 1998. *Performance Management-The Now Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Ardana, I Komang et al. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bernardin & Rusel. 2002. *Human Resources Development*. <http://www.google.Com>
- \_\_\_\_\_. 1998. *Human Resources Management 2nd Edition-An Experiental Approach*. Singapore. Mc Graw-Hill. Hal. 239.
- Budi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Jogjakarta. Oryza.
- Dale, Margaret A. 2003. *The Art of HRD. Developing Management Skills. Meningkatkan Keterampilan Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Bhuana Ilmu Populer.
- DeCenzo dan Robbins. 1999. *Human Resources Management*. Six Edition. New York: John Wiley & sons. Inc.
- Gunawan. 2012. Analisis Perancangan Sistem Informasi Akuntansi. *Berkala Ilmiah Mahasiswa Akuntansi* Vol 1(1) Januari 2012: 123.
- Gomez-Mejia, Balkin, Cardy. 2001. *Managing Human Resources*. International Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Gozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko. 2004. Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Praktis. *Manajemen Usahawan* XXXIII(07) Juli 2004: 24-28.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Praktis Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasanudin. Sultan Maulana. 2015. *Relationship between Job Satisfaction, Working Aditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTS, Serang*. Banten 5 (3) tahun 2015.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Kadir. 2015. *Statistika Terapan, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kusnadi. 2003. *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja*. Malang: Taroda.
- Lubis, Khairul Akhir. 2008. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Persero Medan*. Tesis. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1. Bandung: PT. Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mc. Donald, Frederick J. 1959. *Educational Psychology*. Tokyo: Overseas Publications.Ltd.
- Miner. John B, et al. 1992. *The Practice of Management*. Toronto: A Bell & Howell Company.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya manusia*. Bandung. Mandar Maju
- Prirwani, R. Santosa. 2014. *Statistika Terapan. Teknik Analisis Data*. Jakarta: UHAMKA.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2003. *Human Resource Management*. International Edition. New York: The McGraw-hill Companies. Inc.



- Prawidya, Nicko Yanuar. 2010. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jogiatek Yogyakarta. Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan. Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Rispati, Firsia Hadi et al. 2013. *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Grasia Semarang)*. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Riva'i, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, P. Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rochajat Harum Med. *Peran Perhotelan dalam Kepariwisataaan*. <http://www.kabarindonesia.com/berita.php?piil=15&dn=200811128063914>.
- Rosalia, Nur Avni, et al. 2004. *Makalah Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Santoso, Singgih. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Sari, Floriana. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Galeri Ciumbuleuit Hotel Dan Apartemen Bandung. Skripsi*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sperling, Abraham. 1987. *Psychology: Made Simple*. London, The Publishers W.H. Allen & Co., Ltd.
- Stanton, William J. 1981. *Fundamental of Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Sistem Administrasi Negara*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Subekhi dan Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Cara mudah menyusun : Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Cet. ke-3. Bandung. Alfabeta.
- Sumerta, Putu Ari. 2012. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja (studi pada karyawan Hotel Pelangi Malang)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Malang.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 13.
- \_\_\_\_\_. 1977. *Organizational Behavior and Personel Psychology*. Richard D. Irwin.
- Williams, Richard S. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation*. British Library: Thomson Learning.
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Cetakan kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



# Bambang - PROGRAM PELATIHAN RED GLOVE SERVICE CULTURE DAN MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

## ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[docobook.com](https://docobook.com)

Internet Source

1%

2

[karya-ilmiah.um.ac.id](http://karya-ilmiah.um.ac.id)

Internet Source

1%

3

[id.scribd.com](https://id.scribd.com)

Internet Source

1%

4

[aisyahlarasati.wordpress.com](https://aisyahlarasati.wordpress.com)

Internet Source

1%

5

Submitted to Universitas Mercu Buana

Student Paper

1%

6

[makalahpsikologi.blogspot.com](https://makalahpsikologi.blogspot.com)

Internet Source

<1%

7

Submitted to Universitas Putera Batam

Student Paper

<1%

8

[skripsi.narotama.ac.id](http://skripsi.narotama.ac.id)

Internet Source

<1%

9	Submitted to Politeknik Negeri Jember Student Paper	<1 %
10	uad.portalgaruda.org Internet Source	<1 %
11	Submitted to Universitas Ibn Khaldun Student Paper	<1 %
12	Supriati Supriati. "PENGARUH PELATIHAN PENGEMBANGAN DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS DOSEN POLITEKNIK NEGERI BENGKALIS)", Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 2018 Publication	<1 %
13	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
14	Submitted to Hellenic Open University Student Paper	<1 %
15	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1 %
16	www.scribd.com Internet Source	<1 %
17	Submitted to IAI KAPD Jawa Timur Student Paper	<1 %
18	Ali Muhajir. "Pengaruh Pengawasan Mutu	<1 %

Terhadap Pengambilan Keputusan Konsumen  
Menggunakan Layanan Jasa Servis Komputer  
Pada Cv. Eltech Gresik", Ekonika : Jurnal  
ekonomi universitas kadiri, 2016

Publication

19	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %
20	anzdoc.com Internet Source	<1 %
21	ejournal.stienusa.ac.id Internet Source	<1 %
22	studylib.net Internet Source	<1 %
23	jurnal.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
24	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	<1 %
25	jurnaljam.ub.ac.id Internet Source	<1 %
26	www.apexindo.net Internet Source	<1 %
27	garuda.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
28	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	<1 %

29	<a href="http://www.neliti.com">www.neliti.com</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://journal.uhamka.ac.id">journal.uhamka.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://journal.trunojoyo.ac.id">journal.trunojoyo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://jurnal.ustjogja.ac.id">jurnal.ustjogja.ac.id</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://ejurnal.stieipwija.ac.id">ejurnal.stieipwija.ac.id</a> Internet Source	<1 %
34	Submitted to Sogang University Student Paper	<1 %
35	<a href="http://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches

< 17 words

Exclude bibliography On



# Bambang - PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA REDTOP HOTEL & CONVENTION CENTER

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 26-May-2020 11:21PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332224494

**File name:** 13.\_PENGARUH\_GAYA\_KEPEMIMPINAN.pdf (910.19K)

**Word count:** 6928

**Character count:** 44030

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA REDTOP HOTEL & CONVENTION CENTER

**Ernawati Dan Bambang Dwi Hartono**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana  
oei.ernawati1788@gmail.com; bdh\_hartana@yahoo.com

**Abstract.** This research aims to examine and analyze the effects of leadership style, work motivation and work culture on employee performance at REDTOP Hotel & Convention Center. Type of survey research with descriptive model which is one of quantitative techniques. Population of all employees of REDTOP Hotel & Convention Center. Accidental sampling technique. Determination of samples using Slovin formula found a sample of 148 employees. Multiple linear regression analysis. The results showed that the variables of leadership, work motivation and work culture are correlations between independent variables (leadership, work motivation and work culture) to the dependent variable (employee performance) and have a moderate to strong relationship, in addition, the percentage of donation the influence of leadership variables, work motivation and work culture on employee performance is high enough, while the rest is influenced by other variables. Suggestion for further research is, doing research of the influence of career ladder factor, salary, work stress, work environment so that can know which factor more influence to improve employee performance at REDTOP Hotel & Convention Center.

**Keywords:** Work Motivation, Working Culture, Leadership Style, Performance

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di REDTOP Hotel & Convention Center. Jenis penelitian survey dengan model deskriptif yang merupakan salah satu teknik kuantitatif. Populasi seluruh karyawan REDTOP Hotel & Convention Center. Teknik pengambilan sampel *accidental random sampling*. Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin ditemukan sampel sebanyak 148 karyawan. Analisa data regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya kerja ada korelasi antara variabel independen (kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dan memiliki hubungan sedang menuju kuat, selain itu, persentase sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan cukup tinggi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah, dilakukannya penelitian pengaruh faktor jenjang karir, gaji, stres kerja, lingkungan kerja sehingga dapat diketahui faktor manakah yang lebih berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan di REDTOP Hotel & Convention Center.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja

### PENDAHULUAN

Di era global yang ditandai dengan lingkungan bisnis yang kompleks, perusahaan maupun organisasi selalu menghadapi masalah atau tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan pada masa kini, sekaligus mampu bersaing di masa yang akan datang. Akhir-akhir ini, setiap perusahaan di seluruh dunia terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar lebih efisien dan efektif dengan menerapkan teknologi dan pengetahuan dalam setiap bidang. Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan berdaya saing tinggi dalam jangka pendek, menengah maupun panjang.

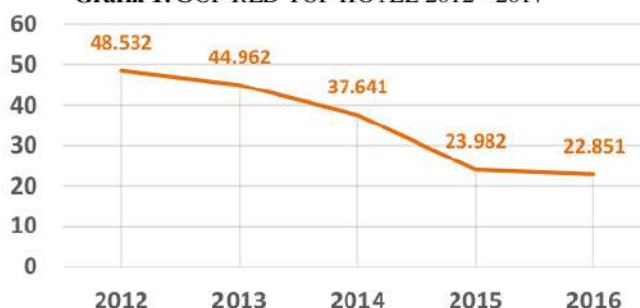
Dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan, tentunya banyak sekali faktor yang mempengaruhi. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam proses

mendukung kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus selalu memperhatikan faktor manusia atau tenaga kerja (karyawan) yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif bagi karyawan, maka suatu organisasi perusahaan memerlukan pengaturan sumber daya manusia yang tepat sesuai perusahaan itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasikan, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut menandakan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia untuk kelangsungan suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam lima tahun terakhir, GOP REDTOP Hotel & Convention Center juga menurun seperti tergambar dalam Gambar 1.1 dibawah ini

**Grafik 1. GOP RED TOP HOTEL 2012 - 2017**



Sumber: Data Perusahaan (2016)

Dari tahun 2012 sampai tahun 2016 terlihat mengalami penurunan GOP hal ini diduga karena menurunnya kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center.

Berdasarkan masalah-masalah yang dipaparkan, yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di REDTOP Hotel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di REDTOP Hotel.

Berdasarkan data yang diperoleh sebelum melakukan penelitian, terdapat beberapa fenomena berupa masalah yang terjadi pada karyawan REDTOP Hotel and Convention. Sebagian besar karyawan REDTOP Hotel tergabung dalam serikat pekerja yang bernaung di bawah federasi PARAS. Karyawan tetap di hotel ini 90% sudah menjadi anggota serikat pekerja. Serikat pekerja dijadikan sebagai wadah yang dapat membela para karyawan jika mendapatkan masalah dalam pekerjaan. Pemahaman ini sudah berkembang diantara para karyawan tetap sehingga menjadikan mereka bekerja dengan tidak maksimal.

Masalah yang ditemukan saat sebelum melakukan penelitian adalah masing-masing para pemimpin divisi karyawan memiliki gaya kepemimpinan yang kurang tegas. Gaya kepemimpinan ini dianggap belum mampu mengatasi masalah-masalah kinerja para karyawan yang semakin hari semakin menurun. Hal ini disebabkan oleh segannya para pemimpin divisi karyawan kepada serikat pekerja sehingga mengakibatkan masalah pada kinerja. Bahkan, ada beberapa pemimpin divisi yang tidak pernah melakukan *coaching*, tidak memberikan *direction* yang jelas kepada staffnya, dan menyalahkan karyawan ketika pekerjaan yang dilakukannya belum sesuai dengan standar perusahaan.

Karena hal-hal tersebut, keluhan karyawan terhadap kepala divisi tidak dapat dihindari serta tugas para kepala divisi belum tercapai sepenuhnya. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain budaya kerja dan motivasi. Permasalahan dari gaya kepemimpinan dapat terlihat dari masalah yang ada di lapangan. Karyawan yang bingung untuk mengikuti arahan dari kepala divisi, jajaran direksi yang memerintahkan langsung kepada karyawan tanpa melalui kepala divisi merupakan



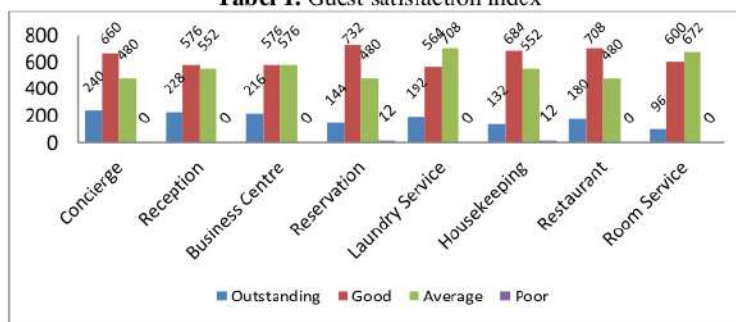
beberapa masalah gaya kepemimpinan yang ada di REDTOP Hotel. Masalah lain terjadi pada *owner representative* bisa langsung memberikan *direction* langsung kepada *dept head* dan *manager-manager* tanpa melalui *general manager*. Bahkan, jajaran direksi bisa memberikan perintah langsung kepada staff biasa yang tidak sesuai dengan struktur organisasi. Masalah ini juga dipicu oleh *general manager* yang belum bisa tegas memberikan batasan-batasan campur tangan jajaran direksi diperbolehkan. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan menjadi kurang nyaman dalam bekerja dan mengakibatkan *turn over* yang sedikit tinggi. Seharusnya, perintah dan arahan kepada karyawan sesuai dengan struktur organisasi perusahaan.

Masalah lain yang ditemukan adalah dampak pada kinerja karyawan yang menjadi statis bahkan sedikit menurun karena mereka beranggapan akan selalu dibela oleh serikat ketika memiliki masalah dalam pekerjaan serta merasa bingung untuk mengerjakan pekerjaan atas perintah dari berbagai divisi. Selalu *on time* pada jam pulang bekerja sehingga loyalitas terhadap pekerjaan tidak dilakukan, menggunakan sebagian besar dari jam kerja hanya untuk bersantai di tempat yang telah disediakan khusus untuk karyawan, serta kurang menghormati atasan pada divisi yang ditempati merupakan beberapa contoh dari masalah dalam pekerjaan. Masalah-masalah dalam pekerjaan ini yang menjadikan budaya kerja yang tidak sehat.

Permasalahan lain yang menjadi perhatian dari budaya kerja antar karyawan yang tidak saling bantu membantu dan memiliki rasa menjaga barang-barang milik perusahaan. Hal ini bisa terlihat dari banyak pintu ruangan *meeting* yang baru saja di *furnish* dengan biaya yang sangat besar tapi hanya dalam jangka waktu beberapa bulan saja. Kurangnya rasa memiliki dan peduli para karyawan terhadap barang-barang milik perusahaan merupakan salah satu penyebabnya.

Selain dari budaya kerja yang menjadi sorotan permasalahan, motivasi kerja karyawan yang menurun juga menjadi salah satu dampak dari adanya serikat karyawan. Hal ini terlihat dari *service* yang diberikan kepada tamu yang tidak maksimal sehingga menimbulkan banyak keluhan dari tamu hotel. Berikut adalah *guest satisfaction index* tahun 2016.

**Tabel 1.** Guest satisfaction index



Sumber: Data Perusahaan (2016)

Dampak lain dari adanya serikat karyawan ini juga berpengaruh pada motivasi karyawan dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi lagi. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, budaya kerja yang tidak sehat juga memberikan dampak terhadap motivasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan menjadi statis atau bahkan menurun.

## KAJIAN TEORI

**Kepemimpinan** Menurut Tjiptono (2007:55) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2007:55). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2008:29). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi



bawahannya. Gaya kepemimpinan juga merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Menurut Trisnawati (2008:73), gaya kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengatur, memberi pengaruh serta memperoleh komitmen dari sebuah tim terhadap sasaran kerjanya. Selain itu gaya pemimpin yang baik harus dapat menyelaraskan kebutuhan kelompok di mana untuk mengembangkan nilai-nilai dan sesuatu yang menarik perhatian organisasi.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

**Motivasi Kerja** Menurut Hasibuan (2008:34), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab (Hasibuan, 2008:34)

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Ada dua aspek motivasi, yaitu segi pasif dimana motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus pendorong, dan dari segi statis dimana motivasi tampak sebagai satu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2008:34)

Robbins dan Judge (2017:45) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Selanjutnya, Samsudin (2010:42) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Mangkunegara (2012:61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh karyawan tercapai.

**Budaya Kerja** Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam perusahaan dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Budaya kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut, semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan serta berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia. Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak

pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pendidik dan staf dibawahnya baik didalam perusahaan maupun di luar perusahaan (Ndraha,2010: 29)

Idealnya tiap perusahaan memiliki budaya,yakni suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan. Yang dimaksud dengan kesepakatan disini adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan konsep sinilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia/karyawan dan manajemen. Lalu persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen.

Pada hakikatnya, bekerja dapat dipandang dari berbagai perspektif seperti bekerja merupakan bentuk ibadah, cara manusia mengaktualisasikan dirinya,bentuk nyata dari nilai-nilai, dan sebagai keyakinan yang dianutnya. Semua pandangan itu dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian tujuan organisasi dan individu. Karena itu setiap karyawan dan manajemen seharusnya memiliki sudut pandang atau pemahaman yang sama tentang makna budaya kerja dan batasan bekerja.

Berikut ini dikemukakan beberapa ahli memberi pengertian budaya organisasi sebagai berikut:

1. Tosi,et.all.(2008) dalam Munandar (2008:42) budaya kerja adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam perusahaan atau yang ada pada bagian-bagian perusahaan.
2. Robbins, (2017:56) budaya kerja adalah sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh perusahaan, falsafah yang menuntun kebijaksanaan perusahaan terhadap pegawai dan pelanggan, cara kerja yang dilakukan ditempat perusahaan, asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota perusahaan.
3. Ndraha (2008:29), mengartikan budaya kerja adalah sebagai potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini.

Moorhead dan Griffin (2004) dalam Kenna,et.al.,(2004:33), budaya kerja diartikan sebagai, seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu perusahaan, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan perusahaan tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

**Kinerja Karyawan** Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto (2012) dalam Mangkunegara (2012: 9) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam).

Faustino Cardosa Gomes (2012) dalam Mangkunegara, (2012: 9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas, sedangkan Menurut Mangkunegara (2012: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

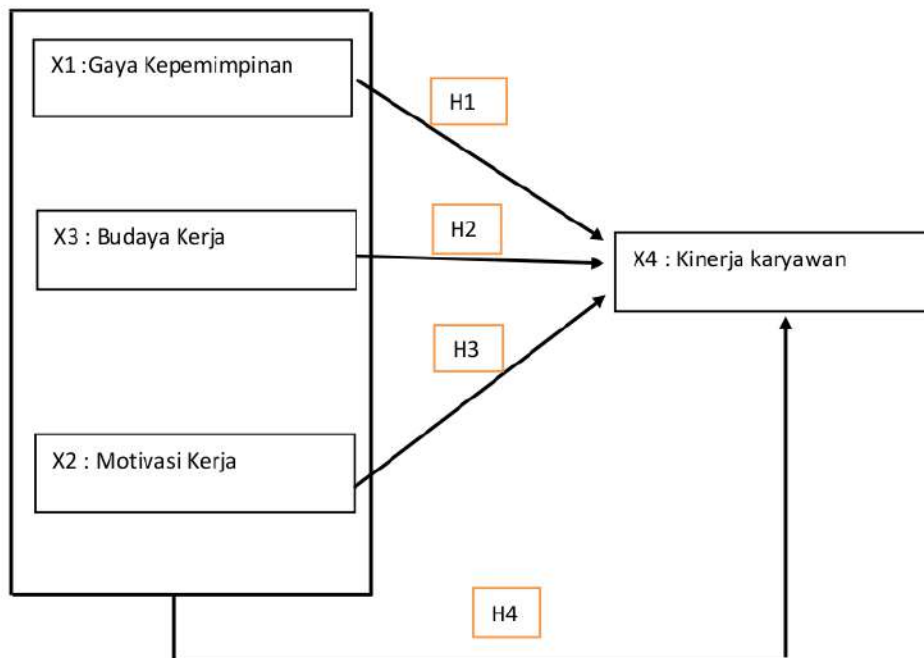
Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Menurut Leon C. Mengginson (2010) dalam Mangkunegara, (2012: 10), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya Andrew E. Sikula (2008) dalam Mangkuncgara, (2012: 10) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

**Kerangka Penelitian.** Berdasarkan penjelasan mengenai kajian pustaka dan penelitian terdahulu maka dapat digambarkan model penelitian yang sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Penelitian

#### Hipotesis

Dari penelitian ini, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

H3: Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja.

H4: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja secara bersama-sama.

#### METODE

**Desain Penelitian.** Dalam penyusunan tesis ini, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan model deskriptif yang merupakan salah satu teknik kuantitatif. Melalui model deskriptif dapat dilakukan analisa berdasarkan data yang diperoleh dan melakukan identifikasi variabel kunci yang mempengaruhi nilai data tersebut. Dalam

model deskriptif tidak semua variabel dilakukan investigasi untuk setiap perubahan nilai datanya, sehingga ada elemen error untuk mewakili bagian yang tidak dapat dijelaskan. Model ini menggunakan perhitungan formulasi dan meneliti sejauh mana variabel saling berhubungan dengan menggunakan survey/kuesioner (Greener, 2008 : 83). Variabel penelitian kualitatif tidak dapat diukur langsung, yang dapat diukur adalah dimensi dari variabel tersebut, dengan melihat indikator dari dimensi tersebut kemudian diolah dan hasilnya diinterpretasikan (Diposumarto, 2012 : 13).

Peneliti biasanya menyesuaikan jenis suatu penelitian yang digunakan dengan pola permasalahan yang dirumuskan. Begitu pula dalam penyusunan tesis ini, penulis menggunakan metode penelitian yang disesuaikan dengan pembahasan permasalahan yang akan dianalisis. Jenis penelitian terdiri dari dua model, yaitu: Model Penelitian survey dan penelitian korelasi-regresi.

- 1) Penelitian survei adalah suatu rancangan penelitian dengan tujuan melakukan pengujian cermat terhadap suatu objek berdasarkan kondisi tertentu.
- 2) Penelitian korelasi regresi adalah penelitian yang mempelajari hubungan antara satu atau lebih variabel yang ditentukan oleh peneliti secara bebas sesuai dengan teori-teori penelitian.

**Definisi Operasional.** Definisi Operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.** Operasionalisasi Variabel

Variabel & Konsep	Dimensi	Indikator	Skala	Jenis Data	Kode
Gaya Kepemimpinan Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)	Otoriter	Tidak menerima masukan	Likert	Ordinal	K1
	Pengasuh	Mampu mengayomi	Likert	Ordinal	K2
	Berorientasi	Mempunyai arah suatu tujuan	Likert	Ordinal	K3
	Parisipatif	Ikut membantu dalam pekerjaan	Likert	Ordinal	K4
Motivasi Kerja (Robbins, 2007)	Fisiologi	kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual	Likert	Ordinal	K5
	Keamanan	kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup	Likert	Ordinal	K6
	Sosial	kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai	Likert	Ordinal	K7
	Penghargaan	kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain	Likert	Ordinal	K8
	Aktualisasi diri	kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu	Likert	Ordianal	K9



Tabel 2.1 (Lanjutan) Operasionalisasi Variabel

Variabel & Konsep	Dimensi	Indikator	Skala	Jenis Data	Kode
Budaya kerja (Tampubolon, 2008),	Inovatif	memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk	Likert	Ordinal	K10
	memperhitungkan risiko	9 berdasarkan kesepakatan	Likert	Ordinal	K11
	Memberi perhatian pada setiap masalah	memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan	Likert	Ordinal	K12
	secara detail	supervisi seorang manajer terhadap bawahannya	Likert	Ordinal	K13
	Intellectual simulation	9			
	Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai	performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya	likert	Ordinal	K14
	Agresif dalam bekerja	performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.			
	Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja				
	Kinerja karyawan (Yuwalliat in 2006)	Jumlah hasil produksi sesuai target	Likert	Ordinal	K15
	kuantitas kerja	Tingkat kesempurnaan hasil pekerjaan	Likert	Ordinal	K16
	kualitas kerja	Mengetahui setandar operasi kerja dan jobdesk	Likert	Ordinal	K17
	pengetahuan tentang pekerjaan mempunyai pendapat atau pernyataan yang disampaikan perencanaan kegiatan	Mempunyai gagasan tentang pekerjaan yang dilakukan	Likert	Ordinal	K18
		Mempunyai dan mempunyai perencanaan kerja	Likert	Ordinal	K19

Sumber: Berbagai *Literature* (2014)

**Teknik Pengumpulan Data.** Data kuantitatif dikumpulkan dengan menggunakan alat ukur yang bisa langsung memberikan hasil ukur atau dengan diturunkan menggunakan formula matematik yang sesuai dengan variabel yang terlibat dalam pembahasan. Ada empat media untuk mengumpulkan data yaitu kuesioner, 14 observasi, wawancara dan dokumentasi (Diposumarto, 2012:53-54). Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner, observasi, dan wawancara.

12

#### Populasi dan Sampel

**Populasi.** dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah para karyawan REDTOP Hotel & Convention Center yang berjumlah 236 orang.

11

**Sampel** teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental random sampling*. Artinya, cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata atau tingkatan dalam populasi tersebut kepada para karyawan REDTOP

Hotel & Convention Center. Hal ini dilakukan karena kehomogenitasan karyawan yang berasal dari usia, jenis kelamin, lama masa kerja dan latar belakang pendidikan yang berbeda.

Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin, yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e : Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah sampel (n) dari populasi 236 dengan tingkat kesalahan 5% adalah sebanyak 148 karyawan.

**Metode Analisis Data.** Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan, dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

Sebelum dilakukan analisis terhadap indikator yang digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji instrument untuk mengukur validitas dan reliabilitas atas instrumen gayakepemimpinan, motivasi kerja, budaya kerja, dan kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson* (PMP), dan rumusnya sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum[XY] - (\sum[X])(\sum[Y]))}{\sqrt{[n(\sum[X^2] - (\sum[X])^2][n(\sum[Y^2] - (\sum[Y])^2)]}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi

X = Variabel bebas

Y = Variabel terikat

$\sum X$  = Jumlah pengamatan variabel

$\sum Y$  = Jumlah pengamatan variabel Y

$\sum XY$  = Jumlah hasil kali variabel X dengan variabel Y

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik responden.** Jumlah karyawan dari REDTOP Hotel & Convention Center yang akan dijadikan responden berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin adalah 148 responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini.

**Tabel 3.** Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	109	73.95%
Perempuan	39	26.05%
<b>Total</b>	148	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

16

Berdasarkan Tabel 3.1 di atas, dapat dijabarkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 109, dengan jumlah persentase sebanyak 73,95% dan jumlah responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 39 dengan jumlah persentase sebanyak 26,05%. Responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan karena karyawan REDTOP Hotel & Convention Center adalah bekerja di bidang hospitality yang berhubungan dengan service.

Tabel 4. Karakteristik Usia Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
17 – 25 tahun	22	14.71%
>25 – 40 tahun	61	41.18%
>40 – 55 tahun	64	43.7%
>55 tahun	1	0.42%
Total	148	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 3.2 di atas, dapat dijabarkan bahwa sebanyak 22 responden berusia 17-25 tahun dengan jumlah persentase sebanyak 14,71%. Usia 26-40 tahun sebanyak 61 responden dengan jumlah persentase sebanyak 41,18%, sedangkan, responden berusia 41-55 tahun berjumlah 64 responden dengan jumlah persentase 43,7%. Responden yang berusia di atas 55 tahun hanya 1 orang dengan jumlah persentase sebanyak 0,42%. Hal ini menunjukkan bahwa usia produktif mayoritas responden pada penelitian ini adalah dari usia 17-55 tahun.

Tabel 5. Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Pendidikan</b>		
Sarjana	17	11.76%
Diploma	35	23.53%
SLTA	93	62.16%
Lain-lain	3	2.10%
Total	148	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel 5 di atas, karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terlihat beragam. Tingkat pendidikan responden sarjana berjumlah 17 responden dengan persentase sebanyak 11,76%. Tingkat pendidikan responden diploma adalah sebanyak 35 orang dengan persentase sebanyak 23,53%. Sedangkan, responden dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 93 responden dengan jumlah persentase sebanyak 62,61%. Untuk responden dengan tingkat pendidikan lain-lain di luar SLTA, diploma dan sarjana berjumlah 3 orang dengan jumlah persentase sebanyak 2,10%. Dengan demikian, mayoritas dari responden memiliki tingkat pendidikan SLTA.

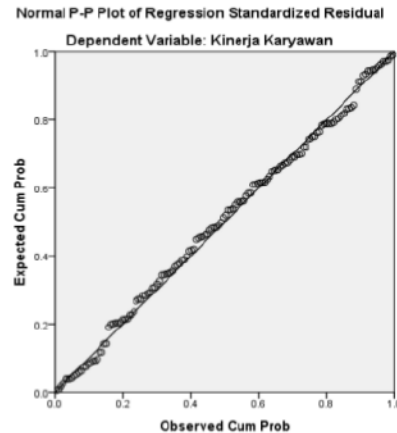
**Hasil Uji Linearitas.** Uji linearitas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk setiap persamaan regresi linier, hubungan antara variabel independen dan dependen harus linier.

Hasil penelitian antara variabel kepemimpinan dengan kinerja karyawan dapat dilihat bahwa nilai F adalah 1.729 dengan signifikansi 0.164. Maka dapat disimpulkan bahwa  $1,729 > 0,05$  yang berarti model regresi linier.

Hasil uji linearitas antara variabel Motivasi kerja dengan variabel kinerja karyawan dapat dilihat bahwa nilai F adalah 0,828 dengan signifikansi 0,630. Hal ini berarti  $0,828 > 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji linearitas antara variabel Motivasi kerja dengan kinerja karyawan memiliki model regresi linier.

Hasil uji linieritas antara variabel Budaya kerja dengan kinerja karyawan dapat dilihat bahwa nilai F adalah 1,922 dengan signifikansi 0,029. Hal ini berarti  $1,922 > 0,05$  dan dapat disimpulkan bahwa hasil uji linieritas antara variabel Budaya kerja dengan kinerja karyawan memiliki model regresi linier.

**Hasil Pengujian Asumsi Klasik.** Pendekatan regresi mensyaratkan dipenuhinya beberapa asumsi klasik yaitu Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas dan Uji Heterokedastisitas. **Uji Normalitas** dilakukan untuk mengetahui data memiliki distribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Gambar 5.



**Gambar 2.** Hasil Uji Normalitas

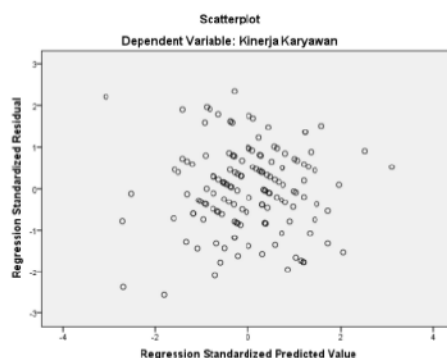
Sumber: Data Primer Diolah 2015

Berdasarkan Gambar 2 terlihat bahwa persebaran data (berbentuk lingkaran kecil), semuanya menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa model persamaan jalur yang terbentuk telah memenuhi asumsi normalitas.

**Uji Multikolinieritas.** Setelah hasil estimasi statistik (hasil regresi) didapatkan, hasil regresi harus diuji untuk memastikan terpenuhinya asumsi klasik. Uji multikolinearitas merupakan salah satu uji asumsi klasik yang biasa dilakukan. Pada penelitian ini masalah multikolinieritas juga diperhitungkan. Pilihan metode pengujian yang digunakan adalah uji VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan bantuan SPSS. Apabila nilai VIF di bawah 10, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas. Adapun hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini, dapat dilihat nilai VIF variabel kepemimpinan adalah 1,601, VIF variabel kepemimpinan adalah 1,368, VIF variabel Budaya kerja adalah 1,393. Semuanya lebih kecil dari 10 sehingga tidak ada masalah multikolinearitas.

**Hasil Uji Heteroskedastisitas.** Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari Gambar 3. di bawah ini.



**Gambar 3.** Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan gambar 3 diatas dapat dilihat bahwa sebaran data (berbentuk lingkaran kecil) menyebar secara acak. Sebaran acak tersebut terjadi baik di bagian atas angka nol atau di bawah angka nol dari sumbu vertikal atau sumbu y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

**Uji Regresi Linier Berganda.** Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots \dots \dots (5.1)$$

Keterangan:  $Y'$  = Variabel dependen (nilai yang diprediksikan)

$X_1$  dan  $X_2$  = Variabel independen

$a$  = Konstanta (nilai  $Y'$  apabila  $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$ )

$b$  = Koefisien regresi

Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 5.9 di bawah ini:

**Tabel 6.** Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	5.750	1.622		3.545	.001
Kepemimpinan	.23	.094	.022	.246	.806
Motivasi kerja	.419	.095	.359	4.423	.000
Budaya kerja	.282	.080	.289	3.530	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: : Data Primer Diolah 2016

Berdasarkan tabel 6 di atas dapat ditulis dalam bentuk regresi berganda sesuai persamaan sebagai berikut :

$$Y = 5.750 + 0,23 X_1 + 0,419 X_2 + 0,282 X_3$$

Dimana :

$Y$  = Kinerja Karyawan

$b_1, b_2, b_3$ , = Koefisien regresi

- $X_1$  = Kepemimpinan  
 $X_2$  = motivasi kerja  
 $X_3$  = Budaya kerja  
 $a$  = Constanta

Interpretasi dari persamaan regresi berganda tersebut adalah :

- Konstanta ( $a$ ) 5.750. Ini mempunyai arti, bahwa, jika variabel kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya kerja dianggap konstan, maka kinerja karyawan adalah sebesar 5.570.
- Koefisien kepemimpinan ( $b_1$ ) = 0,23 Variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,23. Ini mempunyai arti, bahwa setiap terjadi peningkatan variabel kepemimpinan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,23.
- Koefisien motivasi kerja ( $b_2$ ) = 0,419 Variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,419. Ini mempunyai arti, bahwa setiap terjadi peningkatan variabel motivasi kerja sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,419.
- Koefisien Budaya kerja ( $b_3$ ) = 0,282. Variabel Budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,282. Ini mempunyai arti, bahwa setiap terjadi peningkatan variabel Budaya kerja sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center akan meningkat sebesar 0,282.

**Analisis Korelasi dan Determinasi.** Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dimana dalam penelitian ini variabel bebas ( $X$ ) adalah Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya kerja dengan variabel terikat ( $Y$ ) adalah Kinerja Karyawan. Hasil analisis determinasi dapat dilihat pada *output Model Summary* dari hasil analisis regresi linier sederhana. Untuk pengukuran digunakan R square sebagai koefisien determinasi.

**Tabel 7.** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.552 <sup>a</sup>	.305	.291

a. Predictors: (Constant), Budaya kerja, Motivasi kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 7. dapat dilihat bahwa nilai R adalah 0,552, hal ini berarti bahwa korelasi antara variabel independen (kepemimpinan, motivasi kerja dan Budaya kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) memiliki hubungan cukup erat karena nilai R 0,552 mendekati 1. Selain itu, nilai R square sebesar 0,305 artinya persentase sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan Budaya kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 30,5% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

**Pengujian Parsial (Uji t).** Uji regresi linear sederhana menggunakan uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan, motivasi kerja dan Budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan secara parsial (sendiri-sendiri). Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Apabila t hitung > t tabel, maka dikatakan pengaruhnya signifikan, dan apabila t hitung < t tabel, maka dikatakan pengaruhnya tidak signifikan.

Untuk menentukan besarnya nilai t tabel adalah dengan menentukan besarnya taraf signifikansi sebesar 0.05 dan *Degree of Freedom (DF)*/ Derajat Kebebasan (DK) adalah  $DK = n - k - 1$  atau  $148 - 4 - 1 = 147$ , maka dari ketentuan tersebut diperoleh angka tabel sebesar 1,975 .

Untuk menentukan diterima atau ditolaknyanya hipotesis, maka dilakukan uji signifikan sebagai berikut:

**Tabel 8. Koefisien Korelasi**

Table 6: Regresi Korelasi						
	Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.750	1.622		3.545	.001
	Kepemimpinan	.023	.094	.022	.246	.806
	Motivasi kerja	.419	.095	.359	4.423	.000
	Budaya kerja	.282	.080	.289	3.530	.001

Sumber: : Data Primer Diolah (2016)

Berdasarkan tabel 8 diatas diketahui hasil uji hipotesis berikut ini :

#### Hipotesis 1

- Ho : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- Ha : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada Tabel 8, kolom Sig. untuk variabel kepemimpinan terlihat nilai *Significance* sebesar 0,806. Dengan kata lain, nilai tersebut lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan tidak signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 0,246. Jika dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu 1,975 maka dapat dikatakan thitung < ttabel maka Ha ditolak dan Ho diterima, dengan demikian menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center.

#### Hipotesis 2

- Ho : Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Ha : Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Pada Tabel 3.6, kolom Sig. untuk variabel motivasi kerja terlihat nilai *Significance* sebesar 0,00, karena nilai di bawah 0,05 maka dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 4,423. Jika dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu 1,975 maka dapat dikatakan thitung < ttabel maka Ho ditolak dan Ha diterima, dengan demikian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center .

#### Hipotesis 3

- Ho : Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- Ha : Budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pada Tabel 3.6, kolom Sig. untuk variabel motivasi kerja terlihat nilai *Significance* sebesar 0,01, karena nilai di bawah 0,05 maka dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 3,530. Jika dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu 1,975 maka dapat dikatakan thitung < ttabel maka Ho ditolak dan Ha diterima, dengan demikian menunjukkan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center .

**Pengujian Simultan (Uji F)** Uji regresi berganda menggunakan uji F ( Anova ). Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai F hitung akan diperoleh dengan menggunakan bantuan *software SPSS 23 for Windows*, kemudian akan dibandingkan dengan nilai F tabel pada tingkat  $\alpha = 5\%$ , df (pembilang) = k-1 = 4-1 = 3 dan df (penyebut) = n-k = 148-4 = 148, maka akan didapat nilai f tabel sebesar 2,67. Untuk nilai F hitung yang diperoleh dari SPSS 23 bisa dilihat pada Tabel 5.12. di bawah ini :

**Tabel 9.** Hasil Uji F (Uji Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	407.160	3	135.720	<b>21.064</b>	.000 <sup>b</sup>
Residual	927.833	144	6.443		
Total	1334.993	147			

a. Predictors: (Constant), Budaya kerja, Motivasi kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2016)

Uji Simultan ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

#### Hipotesis 4

- Ho : Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- Ha : Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji signifikan secara simultan dapat dilihat pada Tabel 3.7, Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan, motivasi kerja dan Budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan secara simultan. Berdasarkan Tabel 5.12 memperlihatkan nilai F hitung adalah 21,064 dengan tingkat signifikansi 0,000. sedangkan F tabel 2,67. Oleh karena pada kedua perhitungan yaitu  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $21,064 > 2,67$ ) dan tingkat signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat diartikan hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa variabel bebas yaitu variabel Kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), dan Budaya kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

**Hasil Uji Korelasi Antar Dimensi.** Adapun hasil uji matriks korelasi antar dimensi setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 10. dibawah ini :

**Tabel 10.** Hasil Uji Matriks Korelasi Antar Dimensi

Dimensi		Kinerja Karyawan (Y)				
		Kuantitas (Y <sub>11</sub> )	Kualitas (Y <sub>12</sub> )	Pengetahuan (Y <sub>13</sub> )	Pendapatan (Y <sub>14</sub> )	Perencanaan (Y <sub>15</sub> )
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	Otoriter	0,071	0,109	<b>0,411</b>	0,006	0,002
	Pengasuh	0,013	0,017	0,036	0,000	0,106
	Berorientasi Tugas	<b>0,506</b>	<b>0,400</b>	0,001	0,009	0,108
	Partisipatif	<b>0,986</b>	0,252	0,272	0,017	0,023
<b>Motivasi kerja (X2)</b>	Fisiologi	0,207	0,005	0,001	0,014	0,000
	Keamanan	0,324	0,068	0,052	0,015	0,055
	Sosial	<b>0,351</b>	0,057	0,000	0,000	0,000
	Penghargaan	0,306	0,341	0,003	0,000	0,000
<b>Budaya kerja (X3)</b>	Aktualisasi diri	<b>0,718</b>	0,144	<b>0,472</b>	0,230	0,083
	Inisiatif	0,002	<b>0,439</b>	0,284	0,005	0,137
	Toleransi	0,000	0,015	0,055	0,000	0,001
	Sasaran/arah	0,000	0,000	0,500	0,000	0,043
	Integritas	<b>0,811</b>	0,366	<b>0,868</b>	0,139	0,069
	Kontrol	0,245	0,107	0,000	0,004	0,000

Sumber: : Data Primer Diolah (2015)



**Pembahasan Uji Korelasi Antar Dimensi.** Berdasarkan Tabel. 9 tentang Interpretasi Koefisien Korelasi, maka korelasi antar dimensi di dalam Tabel 9. dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

**Korelasi Dimensi Variabel Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.** Berdasarkan korelasi antar dimensi variabel kepemimpinan dengan dimensi variabel kinerja karyawan, maka dapat dilihat nilai korelasi dimensi yang paling tinggi adalah dimensi partisipatif dengan dimensi kuantitas dengan nilai 0,986. Dimensi ini dapat pertahankan dengan cara menambah kegiatan yang menuntut karyawan untuk berpartisipasi ikut serta sehingga menambah kuantitas pada kinerjanya. Sedangkan, nilai korelasi antar dimensi yang paling rendah adalah berorientasi tugas dengan pengetahuan memiliki nilai 0,001. Dimensi ini dapat ditingkatkan agar korelasinya semakin mendekati 1 dengan cara tugas-tugas yang dikerjakan oleh karyawan memiliki konten menambah pengetahuan di bidang pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerjanya.

**Korelasi Dimensi Variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan.** Berdasarkan korelasi antar dimensi variabel motivasi kerja dengan dimensi variabel kinerja karyawan, maka dapat dilihat nilai korelasi dimensi yang paling tinggi adalah dimensi aktualisasi diri dengan dimensi kuantitas dengan nilai 0,718. Dimensi ini dapat pertahankan dengan cara memberikan reward kepada karyawan yang sudah mencapai nilai kinerja tertinggi di divisinya berupa kenaikan gaji sehingga berdampak pada kuantitas kinerjanya. Sedangkan, nilai korelasi antar dimensi yang banyak sekali yang bernilai 0,000. Dimensi ini dapat ditingkatkan agar korelasinya semakin mendekati 1 dengan cara memberikan pelatihan atau *coaching clinic* mengenai motivasi agar kinerja karyawan secara keseluruhan dapat meningkat.

**Korelasi Dimensi Variabel Budaya Kerja dengan Kinerja Karyawan.** Pada variabel Budaya kerja ( $X_3$ ), dimensi Integritas ( $X_{34}$ ) memiliki korelasi kuat dengan dimensi Pengetahuan ( $Y_3$ ), kuantitas ( $Y_1$ ) dengan nilai *pearson corelation* 0,868; 0,811. Pada dimensi inisiatif ( $X_{31}$ ) memiliki korelasi kuat dengan dimensi kualitas ( $Y_2$ ), dengan nilai *pearson corelation* sebesar 0,439.

Berdasarkan korelasi antar dimensi variabel budaya kerja dengan dimensi variabel kinerja karyawan, maka dapat dilihat nilai korelasi dimensi yang paling tinggi adalah dimensi integritas dengan dimensi pengetahuan dengan nilai 0,868. Dimensi ini dapat pertahankan dengan cara memberikan pelatihan untuk karyawan yang memiliki integritas tinggi kepada perusahaan sehingga dapat menambah pengetahuannya. Sedangkan, nilai korelasi antar dimensi yang banyak sekali yang bernilai 0,000. Dimensi ini dapat ditingkatkan agar korelasinya semakin mendekati 1 dengan cara menginstruksikan kepada seluruh kepala divisi untuk memberikan contoh budaya kerja yang baik agar kinerja karyawannya meningkat.

## PENUTUP

2

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan penulis mengenai pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center.
2. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center.
3. Hasil penelitian menunjukkan faktor Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center.
4. Hasil Penelitian menunjukkan faktor kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center.

Beberapa saran sebagai berikut ini :

1. Meningkatkan dimensi fisiologi, penghargaan, toleransi dan sasaran budaya kerja pada variabel gaya kepemimpinan demi meningkatkan kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center karena dimensi tersebut memiliki nilai korelasi antar dimensi paling kecil dengan kinerja karyawan.
2. Memperkuat dimensi partisipatif, aktualisasi diri dan integritas pada variabel motivasi kerja untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan REDTOP Hotel & Convention Center karena dimensi tersebut memiliki nilai korelasi yang sangat kuat dengan dimensi kinerja karyawan.
3. Memberikan gambaran keadaan kinerja karyawan serta dimensinya kepada REDTOP Hotel & Convention Center sehingga dapat meningkatkan sistem manajerial kinerja karyawan dari berbagai divisi. Implikasi manajerial yang diharapkan penulis kepada manajemen REDTOP Hotel & Convention Center adalah agar dari hasil penelitian ini bisa dilihat dimensi – dimensi mana yang perlu lebih ditingkatkan lagi dengan tujuan agar lebih meningkatkan kinerja karyawan pada REDTOP Hotel, baik dengan training – training yang dapat dilakukan baik secara internal maupun secara eksternal, sehingga *GOP* atau *gross profit* perusahaan dapat lebih meningkat lagi di tahun – tahun yang akan datang.

**Saran Untuk Penelitian Berikutnya.** Saran untuk penelitian selanjutnya adalah, dilakukannya penelitian pengaruh faktor jenjang karir, gaji, stres kerja, lingkungan kerja sehingga dapat diketahui faktor manakah yang lebih berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan di REDTOP Hotel & Convention Center.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Adair (2008) *Kepemimpinan yang Memotivasi*. Jakarta: PT. SUN
- Azwar, Saifuddin. (2012). *Motivasi dalam Belajar*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Emi Trisnawati, Sule. (2008). *Pengantar Manajemen*, Jakarta. Kencana.
- Faisal Afif. (2014). *Gaya Kepemimpinan dan Implementasinya*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Griffin W. Ricky dan Gregory Moorhead. (2007). *Perilaku Organisasi (Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi)*. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan. (2008). *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey. (2004). *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Herujito, Yayat M. (2008). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo
- Kartini, Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu? Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara. (2012). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Martis, L. dan Robert Jackson. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Miftah Thoha. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mukhlis, Makmuri. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Munandar, dkk. (2007). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Nurlaila. (2010). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Ndraha Taliziduhu, (2008). *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Panggabean, S. M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Putra, Rizky. (2011). "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisan Medan". Medan. Diakses dari <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/28256>.
- Robbins. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Robins dan Judge. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo
- Sardiman. (2008). *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sastrohadiwirjo, Susanto. (2009). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Solikin. (2014). *Kepemimpinan Dimensi Keempat; Selamat Tinggal Krisis Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Supardo. (2007). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada
- Tjiptono, Fandy. (2008). *4tal Quality Management*. Jakarta: Andi
- Tika, Pabundu. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Yuwaliatin. (2012). *Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: UNDIP Pers

# Bambang - PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA REDTOP HOTEL & CONVENTION CENTER

## ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[skripsi-ilmiah.blogspot.com](http://skripsi-ilmiah.blogspot.com)

Internet Source

<1%

2

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Internet Source

<1%

3

Submitted to STIE Perbanas Surabaya

Student Paper

<1%

4

[vdokumen.com](http://vdokumen.com)

Internet Source

<1%

5

[mafiadoc.com](http://mafiadoc.com)

Internet Source

<1%

6

[e-journal.sari-mutiara.ac.id](http://e-journal.sari-mutiara.ac.id)

Internet Source

<1%

7

[www.sysrevpharm.org](http://www.sysrevpharm.org)

Internet Source

<1%

8

[www.proskripsi.com](http://www.proskripsi.com)

Internet Source

<1%



9	<a href="http://resthoe.blogspot.com">resthoe.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
10	Submitted to University of Northampton Student Paper	<1 %
11	<a href="http://anitaharum.wordpress.com">anitaharum.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://eprints.unm.ac.id">eprints.unm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://garuda.ristekdikti.go.id">garuda.ristekdikti.go.id</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://jurnal.uui.ac.id">jurnal.uui.ac.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://terrymbienugraha.blogspot.com">terrymbienugraha.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://mujilan.files.wordpress.com">mujilan.files.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches

< 17 words

Exclude bibliography On

# Bambang - Pengaruh Corporate Brand Equity (Cbe) Dan Kualitas pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 28-May-2020 12:57AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332920221

**File name:** Jurnal\_no.\_14,\_Vol\_2\_No\_1,\_2018,\_Sps\_Uhamka\_948\_-4-17.pdf (316.48K)

**Word count:** 6060

**Character count:** 38708

# PENGARUH CORPORATE BRAND EQUITY (CBE) DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN

Bambang Dwi Hartono<sup>1)</sup>, Rachmi Ken Andarini Aprilianti

SPs Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

<sup>1)</sup>bambang\_dh@uhamka.ac.id

**Abstrak.** Penelitian bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Corporate Brand Equity (CBE)* dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan. Penelitian menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur. Populasi sebanyak 132 orang, sampel berjumlah 100 orang. Data dihimpun melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan langsung yang sangat signifikan *Corporate Brand Equity (CBE)* terhadap loyalitas pelanggan. (2) terdapat pengaruh positif langsung yang sangat signifikan kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan. (3) terdapat pengaruh positif dan langsung yang signifikan *Corporate Brand Equity (CBE)* terhadap kualitas pelayanan. Sebagai implikasi, dengan perbaikan *Corporate Brand Equity (CBE)* yang lebih menjual di mata pelanggan dan kualitas pelayanan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

**Kata kunci:** *Corporate brand equity; Kualitas pelayanan; Loyalitas pelanggan*

**Abstract.** The research aims to assess the influence of *Corporate Brand Equity (CBE)* and service quality on customer loyalty. The study used a survey method, with path analysis techniques. The population is 132 people, a sample of 100 people. Data collected through questionnaires. The results of the study show that: (1) there is a positive and direct significant influence on *Corporate Brand Equity (CBE)* on customer loyalty. (2) there is a significant and direct positive influence on the quality of service to customer loyalty. (3) there is a significant positive and direct influence on *Corporate Brand Equity (CBE)* on service quality. As an implication, with the improvement of *Corporate Brand Equity (CBE)* that sells more in the eyes of customers and service quality can increase customer loyalty.

**Keywords:** *Corporate brand equity; Service quality; Customer loyalty*

## Pendahuluan

Loyalitas pelanggan merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah unit usaha di era kompetisi yang semakin ketat seperti saat ini. Perusahaan berlomba-lomba untuk sebisa mungkin dapat bersaing dengan kompetitor. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan yang menghasilkan layanan atau produk dengan jenis dan kegunaan yang sama akan tetapi berbeda harga, fitur produk, dan layanan. Dengan adanya tingkat loyalitas pelanggan yang tinggi, maka pelanggan akan

melakukan pembelian secara terus-menerus dan membawa dampak yang menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan yang mampu mengembangkan dan mempertahankan loyalitas pelanggannya akan memperoleh kesuksesan jangka panjang.

Banyak perusahaan yang sangat berharap dapat mempertahankan pelanggannya dalam waktu yang lama, bahkan jika mungkin untuk selamanya. Meskipun perusahaan sudah memiliki segmen pelanggan yang dianggap loyal, namun tekanan-tekanan persaingan gencar yang

sengaja diarahkan untuk mengubah loyalitas pelanggan. Hal ini bukan tugas yang mudah, mengingat perubahan-perubahan dapat terjadi setiap saat, baik perubahan pada diri pelanggan seperti kebutuhannya akan komunikasi, selera, gaya hidup (*life style*) maupun aspek-aspek psikologis serta perubahan kondisi lingkungan yang mempengaruhi aspek-aspek psikologis, sosial dan kultural pelanggan.

Loyalitas pelanggan merupakan manifestasi dan kelanjutan dari kepuasan konsumen dalam menggunakan fasilitas maupun jasa pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, serta untuk tetap menjadi konsumen dari perusahaan tersebut. Loyalitas pelanggan dapat diraih dengan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan harapan konsumen atau bahkan melebihi dari harapan konsumen. Oleh sebab itu, loyalitas pelanggan harus disertai dengan kepuasan konsumen.

Terkait dengan loyalitas pelanggan, saat ini industri rumah sakit di Indonesia tumbuh dengan suburnya. Berbagai rumah sakit pemerintah maupun swasta saat ini berdiri dan menyediakan pelayanan kesehatan sesuai ketentuan pemerintah Indonesia, bahkan sebagian mengklaim bahwa pelayanan yang diberikan adalah berstandar Internasional. Di satu sisi hal ini baik bagi masyarakat Indonesia karena akan memudahkan saat membutuhkan pelayanan kesehatan, namun disisi lain juga masyarakat dihadapkan pada situasi untuk memilih dan memutuskan. Memilih dan memutuskan harus pergi ke rumah sakit yang mana untuk mendapatkan layanan kesehatan sesuai kebutuhannya. Ketika calon pasien memutuskan untuk membeli suatu produk jasa sebenarnya mereka memiliki alasan-alasan tertentu dalam memilih sebuah produk jasa kesehatan, misalnya karena kualitas layanan, kemudahan mengakses ataupun karena percaya pada institusi Rumah Sakit tersebut.

Rumah Sakit sebagai pemberi jasa layanan kesehatan harus mampu menyediakan berbagai jenis pelayanan yang bermutu dan profesional. Dimana pelayanan merupakan upaya yang diselenggarakan secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan penyakit serta memulihkan kesehatan perseorangan, keluarga, kelompok dan ataupun masyarakat.

Pelayanan rumah sakit harus memenuhi kepentingan berbagai pihak, antara lain, pengguna jasa langsung (pasien dan keluarganya), pelaksana yaitu pegawai rumah sakit, pengelola yaitu pimpinan dan para manajer rumah sakit, pemilik rumah sakit dan pemerintah. Pelayanan rumah sakit meskipun memiliki kekhasan tersendiri namun dapat dikatakan memiliki dimensi yang sama dengan pelayanan jasa sebuah perusahaan. Perusahaan yang berpusat pada pelanggan selalu berusaha menciptakan kepuasan pelanggan yang tinggi meskipun kepuasan pelanggan bukan merupakan tujuan akhir perusahaan.

Rumah Sakit Pusat Pertamina, sebagai institusi kesehatan berstatus RS BUMN, berusia 43 tahun, secara korporasi atau perusahaan tampaknya memiliki *brand image* yang sangat kuat. Tidak hanya *corporate brand image* sebagai rumah sakit milik salah satu institusi BUMN terbesar di negeri ini tetapi juga *corporate brand image* sebagai provider kesehatan yang sangat profesional karena kredibilitasnya dikenal melayani kesehatan para pejabat dan pemangku kekuasaan di Indonesia. Dengan motto *we care & we cure* serta *La Prima* (layanan profesional ramah ikhlas bermutu dan antusias) sebagai *corporate culture*, RSPP berkeinginan memberikan pelayanan terbaik dengan segala sumber daya yang dimiliki. Tidak saja karena sebagai institusi pemberi pelayanan jasa memang dituntut mampu memberikan



pelayanan terbaiknya, namun juga di tengah persaingan industri perumahsakit, *brand image* saja bukanlah satu-satunya andalan. Keunggulan dan berbagai nilai tambah dari RSPP dibandingkan rumah sakit lain yang disebut sebagai *Corporate Brand Equity*, diprediksi akan menjadi senjata untuk tetap menarik konsumen dan pelanggan memanfaatkan jasa layanan kesehatan di RSPP. Menurut website : data.go.id milik Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta, di area Jakarta Selatan terdapat 40 rumah sakit swasta yang rata-rata memiliki fasilitas *medical check up (MCU)*. Bagian MCU menjadi salah satu pelayanan andalan di rumah sakit. Kekuatan MCU sebagai daya tarik yang mendatangkan pasien antara adalah MCU sebagai etalase rumah sakit, sehingga pasien yang sudah merasakan pengalaman pelayanan MCU yang menyenangkan di rumah sakit tersebut akan memiliki persepsi yang baik mengenai jenis pelayanan lain di rumah sakit tersebut dan mengulang kunjungan di rumah sakit yang sama bila membutuhkan pelayanan medis.

Di samping itu adanya *efek domino* pada jenis pelayanan lain, bila dari hasil pemeriksaan MCU didapatkan ketidaknormalan secara medis maka pasien akan dirujuk ke bagian lain di rumah sakit tersebut untuk mendapatkan pengobatan lanjut. Sehingga keberadaan bagian MCU di sebuah rumah sakit menjadi penting selain sebagai alat pendongkrak pendapatan rumah sakit juga dapat berfungsi ganda sebagai arena promosi pelayanan rumah sakit. Semakin tumbuhnya jumlah rumah sakit swasta yang menyediakan pelayanan MCU bisa menjadi ancaman bagi RSPP. Banyaknya rumah sakit memberikan banyak alternatif pilihan untuk pasien dalam memutuskan rumah sakit yang akan dikunjunginya.

Bagian *Medical Check Up (MCU)* Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) merupakan salah satu bagian pelayanan yang melayani pemeriksaan kesehatan berkala atau *screening* kesehatan bagi calon

pegawai baru. Bagian MCU RSPP melayani pasien yang datang secara perseorangan maupun kelompok pekerja dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat karena *awareness perorangan* untuk tetap mempertahankan kesehatan pada skala prima dan adanya regulasi pada sebagian besar perusahaan saat ini mewajibkan pemeriksaan kesehatan berkala pada pekerjanya. Dari data yang diperoleh dari Rekam Medik RSPP tahun 2014 didapatkan data tahun 2012 kunjungan pasien sebanyak 4015, tahun 2013 kunjungan pasien sebanyak 4451 dan, tahun 2014 kunjungan pasien sebanyak 5277 orang.

Terlihat adanya trend kenaikan kunjungan pasien pada tiga tahun terakhir. Namun dari pengamatan lain didapatkan suara pelanggan yang disampaikan kepada pihak petugas RSPP yaitu bahwa masih ada keluhan pasien antara lain seperti meminta pelayanan lebih profesional, diharapkan rumah sakit besar seperti RSPP bisa memberikan hasil pemeriksaan lebih cepat, lamanya pelayanan yang diberikan karena menghabiskan waktu hampir setengah hari kerja, dan mengharapkan RSPP yang dikenal sebagai rumah sakit modern di Indonesia bisa memberikan kemudahan dalam *appointment system* kepada pasien dikarenakan padatnya kunjungan pasien tiap harinya.

Di sisi lain, data rekam medis atau *medical record* menunjukkan gambaran kunjungan pasien *medical check up* dalam tiga tahun belakangan (tahun 2012 sampai dengan tahun 2014) adalah seperti berikut:

Tabel 1. Kunjungan pasien *medical check up* 2012-2014

Kode penjamin (Company Relation/CR)	CR (CompanyRelation/ Jenis Penjaminan biaya)	Frekuensi kunjungan ulang ke poliklinik Rawat Jalan RSPP		
		Tidak pernah	Satu kali	Lebih satu kali
72	RSPP	6%	5%	89%
62	Asuransi	72%	7%	21%
8	Tunai	57%	10%	34%
6	Perusahaan Penjamin	80%	7%	13%
5	JOB	71%	8%	21%
4	AP Pertamina	60%	10%	31%

3	Unit Operasi Pertamina	62%	8%	29%
2	Pertamedia	10%	13%	77%
1	Pertamina	51%	11%	38%

Data di atas menjelaskan prosentase pasien yang menggunakan jasa pelayanan *Medical Check Up* RSPP pada tiga tahun terakhir dan kemudian memanfaatkan kembali layanan RSPP di bagian poliklinik rawat jalan adalah sangat rendah. *Experience* yang dialami saat menggunakan fasilitas MCU RSPP belum mampu memunculkan repurchase (pembelian berulang). Data menunjukkan bahwa di luar para pekerja Pertamedia dan RSPP, para pelanggan memperlihatkan action repurchase lebih dari satu kali menunjukkan angka di bawah 50 %, yaitu segmen Perusahaan Penjamin : 13%, Perusahaan JOB: 21%, Asuransi : 21%, AP Pertamina : 31%, Tunai : 34%, UO Pertamina : 29%, dan Pertamina hanya 38 %. Dari 9 jenis semen pelanggan, 7 segmen yang tidak memperlihatkan pembelian berulang lebih dari satu kali ke lini layanan lain di RSPP, khususnya rawat jalan sebagai lini pelayanan kesehatan pertama di rumah sakit. Pengalaman mendapatkan pelayanan dari bagian Medical Check Up RSPP, rumah sakit yang dipercaya, unggul, dan andal belum membuahkan pembelian berulang. Hal ini menggambarkan bahwa loyalitas para pasien tersebut kepada layanan kesehatan di RSPP rendah.

Berangkat dari temuan ini penulis mencoba menyoroti adanya temuan keluhan seiring dengan tetap naiknya kunjungan pasien di bagian MCU RSPP. Apakah kedatangan pasien yang semakin tinggi dipengaruhi oleh *Corporate Brand Equity* (CBE) RSPP sebagai suatu perusahaan pemberi jasa layanan? Ataukah kunjungan pasien yang tinggi dikarenakan kualitas pelayanan di bagian MCU RSPP? Oleh karena itu akan dirumuskan judul penelitian “Pengaruh *Corporate Brand Equity* (CBE) dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas

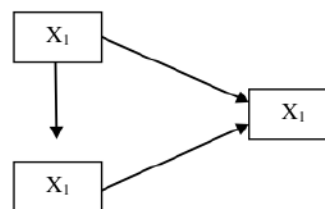
pelanggan di bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP)”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji, menganalisis dan mengetahui kebenaran hipotesis yang sudah diuraikan dalam bab sebelumnya, yaitu: 1. Pengaruh *Corporate Brand Equity* (CBE) terhadap loyalitas pelanggan di bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP), 2. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap loyalitas pelanggan di bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP), 3. pengaruh *Corporate Brand Equity* terhadap kualitas pelayanan di bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP).

### Metode Penelitian

Penelitian mengambil tempat di Bagian Medical Check Up RS Pusat Pertamina, Jl. Kyai Maja No 43 Jakarta Selatan, berdasarkan pengamatan pada data peningkatan tren kunjungan di satu sisi namun di sisi lain muncul adanya keluhan pelanggan pada pelayanan yang diberikan oleh bagian tersebut. Waktu penelitian berlangsung dari bulan September s.d. Oktober 2015.

Penelitian menggunakan metode lapangan melalui survei dengan pendekatan *Path Analysis*. Sesuai permasalahan penelitian, dapat dibuatkan desain penelitian sebagai konstelasi masalah antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 1: Konstelasi Masalah Penelitian

Keterangan:

$X_1$  = Corporate Brand Equity (CBE)

$X_2$  = Kualitas Pelayanan

$X_3$  = Loyalitas Pelanggan

Penelitian ini menggunakan metode survey kausal, dengan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mendapatkan gambaran tentang variabel-variabel yang ditemukan, sekaligus menyelidiki pengaruh variabel eksogen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel endogen ( $X_3$ ). Penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan teknik analisis jalur.

Populasi terjangkau berjumlah 134 orang pasien, dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh sampel sebanyak 100 orang pasien.

Data dihimpun melalui teknik angket berskala Likert, yang berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal lain yang mereka ketahui.

Uji coba instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen untuk menguji keabsahan butir instrumen, yaitu keabsahan internal (keabsahan kriteria) dengan menggunakan koefisien korelasi antar skor butir dengan skor total instrumen. Statistik yang digunakan adalah korelasi *Pearson product moment* dengan menggunakan program SPSS. Kriteria pengujian adalah bila harga  $r_{yi}$  hitung lebih besar dari  $r_{yi}$  tabel, maka butir instrumen tersebut valid. Kriteria yang digunakan untuk uji-keabsahan butir adalah  $r_{hitung}$  dengan  $\alpha = 0,05$  artinya jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{i-tabel}$  maka butir dianggap absah, sedang jika  $r_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan  $r_{i-tabel}$  maka butir dianggap tidak absah dan selanjutnya *didrop* atau tidak digunakan.

Berdasarkan hasil analisis instrumen loyalitas pelanggan yang disebarkan dalam uji coba sebanyak 15 butir pernyataan, terdapat 15 butir yang valid, sehingga tidak ada butir pernyataan yang drop, pada taraf

signifikansi 0,05,  $n = 30$  dengan  $r$  tabel = 0,361. Hasil analisis instrumen *Corporate Brand Equity (CBE)* yang disebarkan dalam uji coba sebanyak 20 butir pernyataan, terdapat 18 butir yang valid, sehingga ada 2 (dua) butir pernyataan yang drop, pada taraf signifikansi 0,05,  $n = 30$  dengan  $r$  tabel = 0,361. Butir pernyataan yang drop adalah butir nomor 9 dan 15. Hasil analisis instrumen Kualitas Pelayanan yang disebarkan dalam uji coba sebanyak 20 butir pernyataan, terdapat 19 butir yang valid, sehingga ada 1 (satu) butir pernyataan yang drop, pada taraf signifikansi 0,05,  $n = 30$  dengan  $r$  tabel = 0,361. Butir pernyataan yang drop adalah butir nomor 6.

Butir instrumen yang sudah valid tersebut selanjutnya dihitung reliabilitasnya dengan menggunakan rumus koefisien alpha (*alpha Cronbach*) dengan menggunakan program SPSS. Hasil perhitungan menunjukkan  $r_{ii}$  untuk instrumen variabel  $X_3 = 0,896 > 0,70$  berarti instrumen reliabel, hasil perhitungan  $r_{ii}$  untuk instrumen variabel  $X_1 = 0,919 > 0,70$  dan hasil perhitungan  $r_{ii}$  untuk Variabel  $X_2 = 0,925 > 0,70$  berarti instrumen reliabel. Dari hasil perhitungan ketiga Instrumen variabel loyalitas pelanggan ( $X_3$ ), *Corporate Brand Equity* ( $X_1$ ) dan Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) dinyatakan reliabel untuk dapat digunakan.

Teknik analisis data ditampilkan dalam statistika deskriptif dan Inferensial. Analisis deskriptif terdiri atas penyajian data dengan histogram, perhitungan mean, media, modus, simpangan baku dan rentang teoritik. Analisis inferensial (uji hipotesis dengan analisis regresi dan korelasi, baik sederhana maupun ganda). Sebelumnya perlu diuji persyaratan analisis data normalitas dan homogenitas. Program yang digunakan adalah SPSS.

Uji normalitas dimaksudkan untuk menentukan apakah data galat taksiran regresi yang diperoleh pada penelitian berdistribusi normal atau tidak, perhitungan

uji normalitas dilakukan melalui uji “Liliefors.”

Setelah data yang diperoleh diyakini berdistribusi normal maka langkah selanjutnya adalah menyelidiki kesamaan varians (homogenitas) dari sebaran varian variabel endogen dan variabel eksogen yang dilakukan berdasarkan uji “Barlet.” Data dapat disimpulkan homogen jika memenuhi harga berikut  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , untuk taraf signifikansi 0,05.

Uji linearitas regresi dimaksudkan untuk mengetahui apakah nilai regresi yang diperoleh dapat dijadikan patokan dalam pengambilan keputusan yang berarti bermakna pada kesimpulan. Perhitungan uji linieritas dilakukan dengan tabel “Anava” Variabel tersebut memiliki regresi linear jika memenuhi persyaratan berikut  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , selanjutnya dinyatakan regresi memiliki hubungan yang berarti jika memenuhi persyaratan berikut harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , perhitungan diasumsikan dengan mengambil taraf nyata 0,05 atau tingkat keyakinan 5%.

Uji multikolinearitas adalah uji untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Alat statistik yang sering dipergunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah dengan *variance inflation factor* (VIF), korelasi pearson antara variabelvariabel bebas, atau dengan melihat eigenvalues dan condition index (CI).

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran dari hipotesis penelitian. Uji hipotesis menggunakan *path analysis* atau analisis jalur. Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui apakah data mendukung teori, yang secara a-priori dihipotesiskan, yang mencakup kaitan struktural antar variabel terukur. Analisis Jalur merupakan suatu metode pendekomposisian korelasi kedalam bagian-bagian yang berbeda untuk menginterpretasikan suatu pengaruh (*effect*). Dalam analisis jalur yang distandarkan korelasi dapat dipecah kedalam komponen-komponen struktural (kausal) dan nonstruktural (nonkausal) didasarkan teori yang dinyatakan dalam diagram jalur.

Berdasarkan pengajuan hipotesis, maka dapat dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

Hipotesis 1  $H_0 : p_{31} \leq 0$

$H_1 : p_{31} > 0$

Hipotesis 2  $H_0 : p_{32} \leq 0$

$H_1 : p_{32} > 0$

Hipotesis 3  $H_0 : p_{21} \leq 0$

$H_1 : p_{21} > 0$

Keterangan:

$H_0$  : Hipotesis nol

$H_1$  : Hipotesis penelitian

$P_{31}$  = Koefisien pengaruh *Corporate Brand Equity* (CBE) terhadap loyalitas pelanggan

$P_{32}$  = Koefisien pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan

$P_{21}$  = Koefisien pengaruh *Corporate Brand Equity* terhadap kualitas pelayanan

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Deskripsi Data

Melalui data yang dikumpulkan dari 100 responden, diperoleh skor rentangan Loyalitas Pelanggan antara 48-71, rata-rata (M) 56,96 simpangan baku (SD) 5,384 modus (Mo) 57 median (Me) 57,00 dan varians 28,988.

Melalui data yang dikumpulkan dari 100 responden, diperoleh skor rentangan *Corporate Brand Equity* (CBE)



antara 46-85, rata-rata (M) 66,17, simpangan baku (SD) 8,545 modus (Mo) 61 median (Me) 66,00 dan varians 73,011.

Melalui data yang dikumpulkan dari 100 responden, diperoleh skor rentangan Kualitas Pelayanan (X2) antara 51-90, juga didapatkan rata-rata (M) 69,51, simpangan baku (SD) 8,852, modus (Mo) 69, median (Me) 69 dan varians 78,353.

#### Uji Persyaratan Analisis

Dari hasil perbandingan antaran  $L_{hitung}$  dan  $L_{tabel(100)}$  ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel(100)}$ , yaitu  $0,0491 < 0,0886$ . Dari hasil tersebut,  $H_0$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa galat taksiran regresi  $\hat{X}_3$  atas  $X_1$  berdistribusi normal.

Dari hasil perbandingan antaran  $L_{hitung}$  dan  $L_{tabel(100)}$  ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel(100)}$ , yaitu  $0,0434 < 0,0886$ . Dari hasil tersebut,  $H_0$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa galat taksiran regresi  $\hat{X}_3$  atas  $X_2$  berdistribusi normal.

Dari hasil perbandingan antaran  $L_{hitung}$  dan  $L_{tabel(100)}$  ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel(100)}$ , yaitu  $0,0779 < 0,0886$ . Dari hasil tersebut,  $H_0$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa galat taksiran regresi  $\hat{X}_2$  atas  $X_1$  berdistribusi normal.

Dari uji galat taksiran normalitas data  $\hat{X}_3$  atas  $X_1$  dan  $X_2$  dan  $\hat{X}_2$  atas  $X_1$  menunjukkan semua data berdistribusi normal.

Hasil perhitungan uji homogenitas varians  $X_3$  atas pengelompokan  $X_1$  menghasilkan nilai  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 40,583. Adapun  $\chi^2_{tabel(33-1)}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  (taraf kepercayaan 95%) adalah sebesar 46,190. Karena  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , hipotesis nol diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa varians  $X_3$  atas  $X_1$  homogen.

Hasil perhitungan uji homogenitas varians  $X_3$  atas pengelompokan  $X_2$  menghasilkan nilai  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 27,850. Adapun  $\chi^2_{tabel(34-1)}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  (taraf kepercayaan 95%) adalah sebesar

47,400. Karena  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , hipotesis nol diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa varians  $X_3$  atas  $X_2$  homogen.

Hasil perhitungan uji homogenitas varians  $X_2$  atas pengelompokan  $X_1$  menghasilkan nilai  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 30,639. Adapun  $\chi^2_{tabel(33-1)}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  (taraf kepercayaan 95%) adalah sebesar 46,190. Karena  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , hipotesis nol diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa varians  $X_2$  atas  $X_1$  homogen.

Dari hasil uji homogenitas dengan menghitung varians varians  $X_3$  atas pengelompokan  $X_1$  dan  $X_2$  dan  $X_2$  atas  $X_1$  dapat disimpulkan bahwa kelompok data berasal dari populasi yang homogen.

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa  $VIF > 2,638$ , berarti model ini tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil uji heterokedastisitas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel dependen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut  $U_i$  ( $AbsU_i$ ). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heterokedastisitas.

#### Uji hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan rumus regresi dan korelasi. Hipotesis pertama, kedua dan ketiga dianalisis dengan rumus regresi dan korelasi sederhana. Setelah itu, langkah selanjutnya adalah menganalisis korelasinya dengan menggunakan *Path Analysis*. Rincian hasil pengujian setiap hipotesis adalah sebagai berikut.

1. Pengaruh *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) terhadap Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ )

Rumusan hipotesis penelitian yang pertama adalah terdapat pengaruh langsung positif *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) terhadap Loyalitas Pelanggan (Y). Artinya, apabila *Corporate Brand Equity* (CBE)

tinggi, Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ ) juga tinggi. Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa pengaruh antara *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) dan Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ ) digambarkan dengan persamaan  $\hat{X}_3 = 29,206 + 0,419X_1$ . Untuk mengetahui model persamaan regresi di atas signifikan atau tidak, dilakukan uji signifikansi dan linearitas regresi dengan analisis varians.

Dari hasil uji signifikansi dan linearitas regresi dengan analisis varians, disimpulkan bahwa korelasi antara *Corporate Brand Equity* (CBE) dan Loyalitas Pelanggan signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh antara *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) dan Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ ). Persamaan ini memiliki arti setiap kenaikan satu unit *Corporate Brand Equity* (CBE) akan meningkatkan 0,419 unit Loyalitas Pelanggan dengan konstanta 29,206.

Adapun kekuatan korelasi antara *Corporate Brand Equity* (CBE) dan Loyalitas Pelanggan ini ditunjukkan dengan perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{13}$ ), yaitu sebesar 0,666. Untuk mengetahui koefisien korelasi atas signifikan atau tidak, digunakan uji t.

Dari hasil analisis uji t, diperoleh thitung sebesar 8,830 dan ttabel sebesar 2,63. Artinya, pengaruh antara variabel *Corporate Brand Equity* (CBE) dan Loyalitas Pelanggan disimpulkan signifikankarena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $8,830 > 2,63$ . Koefisien determinasi sebesar 0,443 menerangkan bahwa 44,30% variansi variabel Loyalitas Pelanggan dijelaskan/ditentukan oleh variabel *Corporate Brand Equity* (CBE).

2. Pengaruh Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ )

Rumusan hipotesis penelitian yang kedua adalah terdapat pengaruh langsung positif Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ ). Artinya, apabila Kualitas Pelayanan tinggi, Loyalitas Pelanggan juga tinggi. Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa pengaruh antara Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) dan Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ ) digambarkan dengan persamaan  $\hat{X}_3 = 28,562 + 0,895X_2$ . Untuk mengetahui model persamaan regresi atas signifikan atau tidak, dilakukan uji signifikansi dan linearitas regresi dengan analisis varians (uji F).

Dari hasil uji signifikansi dan linearitas regresi, disimpulkan bahwa korelasi antara Kualitas Pelayanan dan Loyalitas Pelanggan signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh antara Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) dan Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ ). Persamaan ini memiliki arti setiap kenaikan satu unit Kualitas Pelayanan akan meningkatkan 0,895 unit Loyalitas Pelanggan dengan konstanta 28,562.

Adapun kekuatan korelasi antara Kualitas Pelayanan dan Loyalitas Pelanggan ini ditunjukkan dengan perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{23}$ ), yaitu sebesar 0,672. Untuk mengetahui koefisien korelasi atas signifikan atau tidak, digunakan uji t.

Dari hasil analisis uji t, diperoleh thitung sebesar 8,975 dan ttabel sebesar 2,63. Artinya, pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan dan Loyalitas Pelanggan disimpulkan signifikan karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $8,975 > 2,63$ . Koefisien determinasi sebesar 0,451 menerangkan bahwa 45,10% variansi variabel Loyalitas Pelanggan dijelaskan/ditentukan oleh variabel Kualitas Pelayanan.

3. Pengaruh *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $X_2$ )

Hipotesis ketiga adalah terdapat pengaruh langsung positif *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ). Untuk rumus persamaan uji signifikansi dan linearitas regresi  $\hat{X}_2 = 15,495 + 0,264X_1$ . Untuk mengetahui model persamaan regresi di atas signifikan atau tidak, dilakukan uji signifikansi dan linearitas regresi dengan analisis varians (uji F).

Dari hasil uji signifikansi dan linearitas regresi, disimpulkan bahwa korelasi antara *Corporate Brand Equity* (CBE) dan Kualitas Pelayanan signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi tersebut di atas dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh antara *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) dan Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ). Persamaan ini memiliki arti setiap kenaikan satu unit *Corporate Brand Equity* (CBE) akan meningkatkan 0,895 unit Kualitas Pelayanan dengan konstanta 15,495.

Adapun kekuatan korelasi antara *Corporate Brand Equity* (CBE) dan Kualitas Pelayanan ini ditunjukkan dengan perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{12}$ ), yaitu sebesar 0,788. Untuk mengetahui koefisien korelasi di atas signifikan atau tidak, digunakan uji t.

Dari hasil analisis uji t, diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 12,670 dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,63. Artinya, pengaruh antara variabel *Corporate Brand Equity* (CBE) dan Kualitas Pelayanan disimpulkan signifikan karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $12,670 > 2,63$ . Koefisien determinasi sebesar 0,621 menerangkan bahwa 62,10% variansi variabel Kualitas Pelayanan dijelaskan/ditentukan oleh variabel *Corporate Brand Equity* (CBE).

#### Path Analysis

Berdasarkan hasil korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  tersebut di atas didapat  $r_{13} = 0,666$ ,  $r_{23} = 0,672$  dan  $r_{12} = 0,788$ , langkah

selanjutnya mencari analisis jalur (*path analysis*) didapat  $p_{21} = 0,79$ ,  $p_{31} = 0,36$  dan  $p_{32} = 0,39$  di atas 0,05 yang berarti *path analysis*nya signifikan.

#### Pembahasan Hasil Penelitian

##### 1. Pengaruh *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) terhadap loyalitas pelanggan ( $X_3$ )

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *Corporate Brand Equity* (CBE) terhadap loyalitas pelanggan, kontribusi ini dapat ditunjukkan dengan nilai determinasi sebesar 44,30%. Berdasarkan fakta tersebut maka usaha untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *Corporate Brand Equity* (CBE) melalui berbagai aktivitas yang menunjang *Corporate Brand Equity* (CBE) di Bagian Medical Check Up RS Pusat Pertamina seperti melakukan marketing mix, menyediakan pusat informasi dan lain-lain sehingga diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Hasil dari loyalitas pelanggan tentunya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Sejalan dengan pendapat Philip Kotler (2010) yang menyatakan bahwa Ekuitas merek dapat dibangun dengan menciptakan struktur pengetahuan merek yang tepat untuk konsumen yang tepat. Proses ini bergantung pada semua kontak yang berhubungan dengan merek (baik dilakukan oleh pemasar maupun bukan). Meskipun demikian dari perspektif manajemen pemasaran ada tiga kumpulan utama penggerak ekuitas merek (*Ibid.*:263):

1. Pilihan awal untuk elemen atau identitas merek yang membentuk merek nama merek, URL, logo, lambang, karakter, juru bicara, slogan, lagu, kemasan, dan papan iklan.
2. Produk dan jasa serta semua kegiatan pemasaran dan program pemasaran pendukung yang menyertainya.
3. Asosiasi lain yang diberikan secara tidak langsung ke merek dengan menghubungkan



merek tersebut dengan beberapa entitas lain (orang, tempat, atau barang).

Selanjutnya mempertimbangkan persamaan regresi variabel *Corporate Brand Equity* (CBE) dengan loyalitas pelanggan, yaitu  $\hat{X}_3 = 29,206 + 0,419X_1$  dapat diinformasikan setiap kenaikan satu unit *Corporate Brand Equity* (CBE) akan meningkatkan 0,419 unit Loyalitas pelanggan dengan konstanta 29,206. Berdasarkan hasil korelasi sederhana antara *Corporate Brand Equity* (CBE) dengan loyalitas pelanggan diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,666 dan koefisien pengaruh sebesar 0,36, nilai ini memberikan keterikatan antara *Corporate Brand Equity* (CBE) dengan loyalitas pelanggan yang cukup tinggi dan positif, artinya makin baik *Corporate Brand Equity* (CBE) maka makin tinggi loyalitas pelanggan dan sebaliknya. Lebih jelasnya bahwa faktor *Corporate Brand Equity* (CBE) menyumbang 44,30% terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, dan 55,70% faktor lainnya.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian Hasbel Karo (2011) <sup>18</sup> bahwa, secara serempak kedua variabel kualitas pelayanan dan kepuasan pasien berpengaruh terhadap loyalitas pasien.

## 2. Pengaruh kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap loyalitas pelanggan ( $X_3$ )

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kualitas pelayanan dengan loyalitas pelanggan, kontribusi ini dapat ditunjukkan dengan nilai determinasi sebesar 45,10%. <sup>17</sup> Berdasarkan fakta tersebut maka usaha untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan melalui berbagai kegiatan seperti memberikan jasa sebaik-baiknya, memberikan *discount* untuk jasa yang diberikan dan lain-lain.

Sejalan dengan hal tersebut bila diadaptasikan pada dunia jasa kesehatan terhadap pelanggan, Reichheld (1990:110) (Griffin. *Op. cit.*:11) menunjukkan bahwa dalam berbagai industry, semakin lama perusahaan mempertahankan pelanggan yang loyal, semakin besar laba yang dihasilkan. Suatu perusahaan dapat memperoleh laba sebesar 25 sampai dengan 28 persen melalui peningkatan retensi pelanggan sebesar 5 persen. Hal demikian yang selanjutnya mendorong perusahaan untuk meningkatkan upaya menumbuhkan dan membentuk loyalitas pelanggannya.

Mempertimbangkan persamaan regresi variabel kualitas pelayanan dengan loyalitas pelanggan, yaitu  $\hat{X}_3 = 28,562 + 0,895X_2$  dapat diinformasikan bahwa setiap kenaikan satu unit Kualitas pelayanan akan meningkatkan 0,895 unit Loyalitas pelanggan dengan konstanta 28,562. Berdasarkan hasil korelasi sederhana antara kualitas pelayanan dengan loyalitas pelanggan diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,672 dan koefisien pengaruh sebesar 0,39, nilai ini memberikan keterikatan antara kualitas pelayanan dengan loyalitas pelanggan yang cukup tinggi dan positif, artinya makin tinggi kualitas pelayanan maka makin tinggi loyalitas pelanggan dan sebaliknya. Lebih jelasnya bahwa faktor kualitas pelayanan menyumbang 45,10% terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, dan 54,90% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Dengan demikian temuan penelitian ini telah memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh <sup>16</sup> ovita Wongso (2011) yang menunjukkan bahwa, variabel brand image memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel loyalitas konsumen.

## 3. Pengaruh antara *Corporate Brand Equity* (CBE) ( $X_1$ ) terhadap Kualitas pelayanan ( $X_3$ )

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *Corporate Brand*



*Equity (CBE)* terhadap kualitas pelayanan, kontribusi ini dapat ditunjukkan dengan nilai determinasi sebesar 62,10% yang bersifat langsung dan signifikan. Berdasarkan fakta tersebut maka usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *Corporate Brand Equity (CBE)* melalui berbagai kegiatan-kegiatan yang menunjang kualitas pelayanan seperti menyediakan akses informasi

khususnya di bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina(RSP) yang sesuai kepuasan pelanggan, memberikan empati kepada keluarga pelanggan dan lain-lain.

Sejalan dengan hasil tersebut menurut Tjiptono (*Op.cit.:268*) pun mendefinisikan bahwa kualitas jasa pada prinsipnya berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaianya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dijelaskan lebih rinci lagi oleh Rust, *et al.*, 1996 (Tjiptono. *Ibid.*) harapan pelanggan bisa dibagi menjadi 3 tipe yaitu pertama *Will Expectation*, tingkat kinerja pelayanan yang diprediksi atau diperkirakan konsumen akan diterimanya, berdasarkan semua informasi yang diketahuinya. Kedua, *Should expectation*, tingkat kinerja pelayanan yang sudah sepatutnya diterima konsumen, dan ketiga, *Ideal Expectation*, yaitu tingkat kinerja optimum atau terbaik yang diharapkan dapat diterima konsumen. Lebih dalam lagi dapat dijabarkan dari 3 tipe harapan pelanggan diatas bahwa dalam proses memaknai kualitas pelayanan jasa ini pelanggan lazimnya telah memiliki informasi seputar jasa dan pihak penyedia jasa, sehingga terbentuk harapan-harapan yang dibawa pelanggan untuk dipenuhi oleh penyedia jasa. Dan pada implikasinya, baik buruknya kualitas pelayanan jasa bergantung pada kemampuan penyedia jasa untuk memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Selanjutnya mempertimbangkan persamaan regresi variabel *Corporate*

*Brand Equity (CBE)* dengan kualitas pelayanan, yaitu  $\hat{X}_2 = 15,495 + 0,895X_1$  dapat diinformasikan bahwa setiap kenaikan satu unit *Corporate Brand Equity (CBE)* akan meningkatkan 0,895 unit Kualitas pelayanan terhadap konstanta 15,495. Berdasarkan hasil korelasi sederhana antara *Corporate Brand Equity (CBE)* dengan kualitas pelayanan diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,788 dan koefisien pengaruh sebesar 0,79 nilai ini memberikan keterikatan antara *Corporate Brand Equity (CBE)* dengan kualitas pelayanan yang cukup tinggi dan positif, artinya makin tinggi *Corporate Brand Equity (CBE)* maka makin tinggi kualitas pelayanan dan sebaliknya. Lebih jelasnya bahwa faktor *Corporate Brand Equity (CBE)* menyumbang 62,10% terhadap peningkatan kualitas pelayanan, dan 37,90% disumbang oleh faktor lainnya.

Dengan demikian, tidak terlalu berlebihan kalau temuan ini telah memperkokoh hasil penelitian Lilis Heni (2009) bahwa, variabel kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel loyalitas pasien di poliklinik penyakit dalam RSP.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, maka diperoleh implikasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan *Corporate Brand Equity* dalam upaya meningkatkan loyalitas pelanggan *Corporate Brand Equity* menjadi kunci dalam meningkatkan loyalitas pelanggan Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSP).

Hal tersebut dikarenakan *Corporate Brand Equity* dapat dilihat dan dirasakan langsung oleh pelanggan. Bagi pelanggan yang senang dengan merek yang dimiliki Rumah Sakit maka mereka akan tetap setia menggunakan jasa Rumah Sakit. Cara yang dilakukan pelanggan untuk tetap loyal dengan menceritakan hal-hal positif tentang merek di Bagian Medical Check Up RS

(MCU) Pusat Pertamina(RSPP) kepada orang lain.

2. Meningkatkan kualitas pelayanan dalam upaya meningkatkan loyalitas pelanggan.

Kualitas pelayanan atas jasa yang diberikan Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP) ditunjukkan dengan tetap menggunakan jasa yang diberikan. Pelanggan yang loyal terhadap Rumah Sakit akan meningkatkan kesetiaan atas jasa yang diberikan. Kepuasan tersebut akan berkembang melalui perhatian yang sungguh-sungguh kepada pelanggan oleh pihak Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP)

3. Meningkatkan *Corporate Brand Equity* dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan.

*Corporate Brand Equity* yang baik di Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina(RSPP) tentunya dapat menunjukkan hal-hal positif kepada pelanggan sehingga dapat membuat pelanggan senang atas pelayanan yang berkualitas dari Rumah Sakit. Kualitas pelayanan oleh Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP) dapat membantu pelanggan dalam kemudahan memperoleh jasa layanan kesehatan.

Walaupun penelitian Pengaruh *Corporate Brand Equity (CBE)* dan Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan di bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina(RSPP) ini telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan yang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Tentu saja harapan penulis hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang meneliti dengan judul yang sama. Penulis menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain: *Pertama*. Penelitian ini hanya membahas faktor-faktor positif yang berpengaruh terhadap Loyalitas Pelanggan, yaitu faktor *Corporate*

*Brand Equity (CBE)* dan Loyalitas Pelanggan. Sedangkan secara obyektif masih banyak faktor lain yang mendukung Loyalitas Pelanggan seperti, memberikan potongan biaya, memberikan kemudahan akses informasi dan lain sebagainya. *Kedua*. Sebelum melakukan penelitian penulis telah melakukan serangkaian uji coba untuk mendapatkan instrumen yang valid dan reliabel, Namun demikian pengumpulan melalui angket ini masih ada kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden. *Ketiga*. Penulis mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang, waktu dan tenaga serta biaya dalam penelitian. *Keempat*. Terlepas dari adanya kekurangan namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting bagi perkembangan Pelanggan yaitu ternyata terdapat pengaruh langsung dan signifikan *Corporate Brand Equity (CBE)* ( $X_1$ ) dan Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pelanggan ( $X_3$ ).

### Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat penulis peroleh adalah sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh langsung positif *Corporate Brand Equity* terhadap loyalitas pelanggan di Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP) dengan koefisien pengaruh = 0,36.
2. Terdapat pengaruh positif kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan di Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP) dengan koefisien pengaruh = 0,39.
3. Terdapat pengaruh positif *Corporate Brand Equity* terhadap kualitas pelayanan di Bagian Medical Check Up RS (MCU) Pusat Pertamina (RSPP) dengan koefisien pengaruh = 0,79. Terutama nilai *Corporate Brand Equity*

dengan kualitas tidak cukup tinggi multikolieritasnya hal ini dikarenakan *Brand* RSPP belum sepenuhnya menjadi pilihan utama dalam pelayanan rumah sakit

#### Daftar Pustaka

- Aaker, David. A 2006. *Building Strong Brands*. New York. The Free Press.
- Alma, Buchari. 2009, *Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa*. Bandung. Alfabeta.
- Fay, C. "Cant Get No Satisfaction? Perhaps You Should Stop Trying" (White paper.) Wilton, Conn: Juran Institute, n.d.
- Goetsch, David L dan Stanley B. Davis, 2000. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Griffin, Jill. 2003. *Customer Loyalty : Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Jakarta. Erlangga.
- Hardiyansyah, 2011, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta. Gaya Media
- Hasan, Ali. 2008. *Marketing*. Yogyakarta. Media Presindo.
- Heni,Lilis, 2009, "Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan terhadap loyalitas Pasien di Poliklinik Penyakit Dalam RSPP", Jakarta. Lembaga Administrasi Negara.
- Juran, M. 2001. *Merancang Mutu* (Terj. Bambang Hartono). Jakarta. Pustaka Binaman Presindo
- Karo, Hasbel, 2011. "Analisis pengaruh Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Pasien Rawat Inap Rumah Sakit Umum Kabanjahe." Sekolah Pasca

Sarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.

- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. 2012 (Ed. ke-13). *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1. Jakarta. Erlangga.
- Kotler, Philip. 2010 (Cet. ke-13). *Manajemen Pemasaran*, jilid 4 Jakarta. Erlangga.
- Lovelock CH, & LK, Wright. 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta. PT Indeks.
- Lukman, Sampara. 2009, *Manajemen kualitas Pelayanan*, Jakarta: STIA LAN Press
- Lupiyoadi, Rambat dan A. Hamdani, 2008, *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta..Salemba Empat
- Murwani, Santosa. 2007, *Statistika Terapan*. Jakarta. PPs. Universitas Muhammadiyah Prof. Dr.Hamka
- Nugroho dan Rohmah, 2013, *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia Volume 1 nomor 2*
- Poltak, Sinambela Lijan 2008. *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta. Bumi Aksara
- Reichheld, F.F. "Loyalty-Based Management." *Harvard Business Review*, Maret-April 1993
- Reichheld, F.F. dan Sasser, W.E. Jr. "Zero Defections, Quality Comes to Services" *Harvard Business Review*, September- Oktober 1990.
- Ritonga, 2011, <http://vinspirations.blogspot.com/11/brand-loyalty-loyalitas-merek.html>
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management In Education*. Yogyakarta. Ircisod
- Schneider, Benjamin and Susan S. White, 2004. *Service Quality. Research Perspective* Thousand Oaks, California. Sage Publication, Inc.
- Simamora, Henry. 2006 (Cet. ke-4). *Manajemen Pemasaran*

- International*, jilid 1, Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiarto, Endar. 2002. *Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, 2007, *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta. Andi
- Tjiptono, Fandy, 2014. *Pemasaran Jasa-Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*. Yogyakarta. CV Andi Offset
- Wongso, Novita, 2011, "Pengaruh Brand Image terhadap Loyalitas Konsumen KFC<sup>16</sup> di Perumahan Citra Garden", Bina Nusantara University. Jakarta



# Bambang - Pengaruh Corporate Brand Equity (Cbe) Dan Kualitas pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan

## ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Negeri Makassar

Student Paper

1%

2

library.binus.ac.id

Internet Source

1%

3

Submitted to STIE Perbanas Surabaya

Student Paper

1%

4

es.scribd.com

Internet Source

1%

5

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

<1%

6

journal.ikipgriptk.ac.id

Internet Source

<1%

7

Submitted to Universitas Terbuka

Student Paper

<1%

8

docobook.com

Internet Source

<1%

9

media.neliti.com

Internet Source

<1 %

10

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

<1 %

11

id.scribd.com

Internet Source

<1 %

12

Submitted to Universitas Sebelas Maret

Student Paper

<1 %

13

Submitted to Universitas Muhammadiyah  
Yogyakarta

Student Paper

<1 %

14

Submitted to iGroup

Student Paper

<1 %

15

repo.darmajaya.ac.id

Internet Source

<1 %

16

thesis.binus.ac.id

Internet Source

<1 %

17

Submitted to Politeknik Negeri Bandung

Student Paper

<1 %

18

adoc.tips

Internet Source

<1 %

19

repository.usu.ac.id

Internet Source

<1 %

www.scribd.com

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 17 words

# Bambang - Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah Dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

*by* Bambang Dwi Hartono Upload By Bintang

---

**Submission date:** 28-May-2020 01:42AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1332943050

**File name:** JJAdi.pdf (342.09K)

**Word count:** 7415

**Character count:** 45081



## KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU

Bambang Dwi Hartono<sup>1)</sup>, Surya Dharma  
SPs Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
<sup>1)</sup>bambang\_dh@uhamka.ac.id

**Abstrak** Penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh (1) kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, dan (3) kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Penelitian menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur. Populasi berjumlah 153 orang. Sedangkan sampel sebanyak 110 orang. Data dihimpun melalui teknik angket, dan dianalisis dengan statistik deskriptif dan inferensial, untuk uji hipotesis digunakan uji korelasi dan regresi sederhana serta analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. 2) terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. 3) terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Implikasinya, peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru, akan meningkatkan kinerja guru.

**Kata kunci.** *Kepemimpinan; kepala sekolah; Motivasi kerja guru; Kinerja guru*

**Abstract.** The research aims to obtain information on the effect of (1) the principal's leadership on teacher performance, (2) work motivation of teachers on teacher performance, and (3) the principal's leadership on work motivation of teachers. The study used a survey method. A population of 153 people. While the sample of 110 people. Data were collected through a questionnaire technique, and analyzed with descriptive and inferential statistics, hypothesis test used for correlation and simple regression and path analysis. The results showed that: 1) there is a direct effect of the positive leadership of principals on teacher performance. 2) there is a direct positive influence work motivation of teachers on teacher performance. 3) there is a direct positive influence of school leadership on the work motivation of teacher. The implication, improving school leadership and teacher work motivation, will improve the performance of teachers.

**Keywords.** *School leadership; Work motivation of teacher; Teacher performance*

### Pendahuluan

Guru memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia, memajukan bangsa dan negara. Guru juga harus berpacu dalam pembelajaran, dengan memberikan kemudahan belajar bagi seluruh siswa, agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal. Guru harus kreatif, profesional dan menyenangkan.

Kinerja guru pada dasarnya adalah kinerja yang dilakukan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan kualitas proses dan hasil

pendidikan, karena guru menjadi pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di sekolah. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik.

Untuk meningkatkan kinerja guru banyak faktor yang mempengaruhi, diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah, karena kepala sekolah menjadi orang yang paling berperan dalam menciptakan suasana yang kondusif bagi terjadinya proses belajar mengajar yang berkualitas. Kepala sekolah juga bertanggung-jawab langsung terhadap pelaksanaan segala jenis dan bentuk

peraturan atau tata tertib yang harus dilaksanakan dengan baik oleh seluruh warga sekolah, khususnya guru dan siswa.

Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa sukses atau tidaknya suatu organisasi (sekolah) dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung atas kemampuan pimpinan (kepala sekolah)-nya untuk menumbuhkan iklim kerja-sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber manusia yang ada, sehingga pendaya-gunaannya dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Disamping kepemimpinan kepala sekolah, faktor lain yang turut menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah adalah motivasi kerja guru. Untuk menghasilkan kinerja yang baik seorang guru niscaya memerlukan motivasi dari seorang pemimpin. Motivasi dari seorang pemimpin dapat memberikan semangat, sehingga saat bekerja guru dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Motivasi adalah pendorong bagi pegawai untuk mau bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Memotivasi guru supaya punya kinerja yang baik dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti memberikan paksaan dan hukuman, imbalan, penghargaan dan pujian, tujuan dan harapan yang jelas, dan menciptakan suasana yang kompetitif. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memberikan motivasi kepada guru-guru untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya.

Kepemimpinan yang baik dan tepat dapat melahirkan motivasi kerja yang tinggi, sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi pula, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Guru yang memiliki motivasi tinggi biasanya akan menjalankan tugasnya dengan penuh semangat dan energik, karena ada motif atau tujuan tertentu yang melatar-belakangi

tindakan tersebut. Motif itulah yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras.

Menurut hasil penelitian Faiga (2011:113) bahwa: terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 53,16 + 0,57X_2$ , koefisien korelasi sebesar  $r_{13} = 0,654$ ; dan koefisien jalur  $p_{32}$  sebesar 0,303. Temuan penelitian Padwi (2012:124) bahwa: terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $X_2$ ) dengan persamaan regresi  $\hat{X}_2 = 60,120 + 0,383X_1$ , koefisien korelasi sebesar  $r_{12} = 0,384$  dan koefisien determinasi  $r_{12}^2 = 14,8\%$ ; terdapat pengaruh langsung positif  $p_{21} = 0,384$  pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Penelitian Ngatiman (2013:85) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 101,973 + 0,317X_2$ , koefisien korelasi sebesar 0,787 dan koefisien jalur sebesar 0,601 pada taraf  $\alpha = 0,05$ .

Sejalan dengan paparan di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut. 1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri Se-Kecamatan Suku Tengah Lakitan Ulu Terawas? 2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SD Negeri Se-Kecamatan Suku Tengah Lakitan Ulu Terawas? 3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SD Negeri Se-Kecamatan Suku Tengah Lakitan Ulu Terawas?

#### Kinerja Guru

Kinerja, menurut Bernardin (Williams, 2002:74): *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Bernardin, et. al. (2013:241): *dimensions by combining functions with aspects of value (e.g., quantity, quality,*

*timeliness, effects on constituents, cost.* Luthans (Amin. 2015:141): *a variety of activities or behavior of employees in carrying out the duties, roles and responsibilities in order to obtain the work in accordance with its intended purpose in an organization.* Pandangan serupa juga dikemukakan Latief (2014:24); Simanjuntak (2011:1); dan Yuniarsih, dkk. (2008:161). Kinerja guru (Direktorat Tenaga Kependidikan ... 2008:4-7) mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Standar Kompetensi Guru (Lampiran Peraturan Menteri ... 2007:5) dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial, dan Profesional. Keempat Kompetensi terintegrasi dalam kinerja guru. Kemampuan guru dalam proses pembelajaran dapat diamati dari aspek-aspek (*Ibid.*) antara lain: a) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. b) Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu. c) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif. Dimensi pengukurannya, bagi Mitchell (Mulyasa. 2009:138): 1) *Quality of Work*. 2) *Promptness*. 3) *Initiative*. 4) *Capability*. 5) *Communication*.

Indikatornya, (Robbins. 2006:260): 1) Kualitas. 2) Kuantitas. 3) Ketepatan waktu. 4) Efektivitas. 5) Kemandirian. 6) Komitmen kerja. Miner (Sudarmanto. 2009:11): 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Penggunaan waktu kerja, 4) Komunikasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Simanjuntak. 2005:10-13): kompetensi individu bersangkutan, dukungan organisasi dan manajemen. Penilaiannya (Raharjo. 2013:95): kegiatan evaluasi terhadap kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan,

kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi sebagai kontribusi keseluruhan yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya. Pengertian hampir sama diberikan Simamora (Yani. 2012:70); dan Fahmi (2010:65). Dessler (2003:241): *both a difficult and an essential supervisory skill.* Mondy (2007:239): *a formal system of review and evaluation of individual or team task performance.*

#### Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan, bagi Bush, et. al. (Davies. 2009:15): *a process of influence leading to the achievement of desire* purposes. Howell, et. al. (2006:4): *a process used by an individual to influence group members toward the achievement of group goals in which the group members view the influence as legitimate.* Ivancevich, et. al. (2011:440): *the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals.* Robbins, et. al. (2012:259): *the ability to influence a group toward the achievement of vision or set of goals.* McShane (2008:402): *about influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.* House, et. al. (Yukl. 2002:3): *the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization.* Stogdill (Pasolong. 2010:5) antara lain: 1) proses kelompok, 2) kepribadian yang berakibat, 3) seni menciptakan kesepakatan. Andang (2014:39) antara lain: 1) Proses mempengaruhi 2) seni mempengaruhi 3) melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu. Teori kepemimpinan, diantaranya: Fiedler contingency model (Robbins, et. al. *Op. cit.*:264): 1) *Leader-member relations*, 2) *Task structure*, 3) *Position power*. Path goal theory (*Ibid.*:266). Situational leadership theory (*Ibid.*:265): *a contingency theory*



that focuses on the followers. Vroom and Yetton Contingency model (Cushway, et. al. 2001:172): 1) *Autocratic* 2) *Consultative*. 3) *Group*. Leader-member exchange theory (*Op. cit.*:116). Seseorang menjadi pemimpin, bagi Wursanto (Rivai. 2013:6-7) karena kelebihan: 1) ratio, 2) rohaniyah, 3) badaniah. Kunci sukses kepemimpinan (Mulyasa. 2013:22-23) diantaranya: Visi yang utuh, tanggung-jawab, keteladanan, memberikan layanan terbaik, membina rasa persatuan dan kesatuan, fokus pada peserta didik, Fungsinya (Karwati, dkk. 2013:91): a) Mitra, b) Inovator dan Pelopor. c) Konsultan. d) Motivator. Siagian (2003:47-48): a) Penentu arah b) Wakil dan juru bicara organisasi c) Komunikator yang efektif d) Mediator yang andal, e) Integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral. Tipe kepemimpinan (Al-Jufri, dkk. 2014:178-180): 1) Otokratik. 2) Paternalistik. 3) Kharismatik. 4) Laissez Faire. 5) Demokratik.

#### Motivasi Kerja Guru

Menurut Down (Sweeney, et. al. 2002:94): *The word motivation originates from movere, which is latin for "to move". And "getting people moving" is what many managers think about when motivation comes to mind.* Robbins, et. al. (2009:209): *the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.* McShane, et. al. (2015:124): *the forces within a person that affect his or her direction, intensity, and persistence of voluntary behavior.* Daft (2015:226): *the forces either internal or external to a person that arouse enthusiasm and persistence to pursue a certain course of action.* Pengertian serupa diberikan Robbins, et. al. (2010:109) dan Winardi (2004:6).

Motivasi kerja berdasarkan teori kebutuhan, yaitu *Hierarchy Need of Theory* dari Maslow (Ivancevich. 2014:115): a)

*Physiological*. b) *Safety and security*. c) *Belongingness, social, and love*. d) *Esteem*. e) *Self-actualization*. ERG Theory, bagi Alderfer (*Ibid.*:117): a) *Existence*. b) *Relatedness*. c) *Growth*. Three Needs Theory-nya McClelland (Robbins. *Op. cit.*:214): a) *Need for achievement*. b) *Need for power*. c) *Need for affiliation*. Begitu juga pendapat Rivai (2004:249), dan Bangun (2012:325). Teori pengharapan, menurut Vroom (Robbins, et. al. 2009:253). Goal Setting Theory, bagi Locke (Ivansevich. *Op. cit.*:130); Dubrin; 2012, Greenberg; 2011, Newstorm; 2011 (Lunenburg. 2011:2-3). Four drive theory-nya McShane, et. al. (*Op. cit.*:130-131). Equity Theory-nya Robins, et. al. (*Op. cit.*:227).

Aspek-aspeknya, menurut Mangkunegara (2014:74): 1) Perbedaan karakteristik individu, 2) Perbedaan karakteristik pekerjaan, 3) Perbedaan karakteristik organisasi. Tujuan motivasi, bagi Hasibuan (Badawi. 2014:63) diantaranya: 1) Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. 2) Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai. 3) Dapat mempertahankan kesetabilan pegawai. Jenis motivasi (*Ibid.*:44); Mullins. (2013:247) ada yang intrinsik dan ekstrinsik. Prinsip-prinsip memotivasi karyawan, bagi Mangkunegara (Badawi, *Op. cit.*:45-46) yaitu: 1) Partisipasi; 2) Komunikasi; 3) Mengakui andil bawahan; 4) Pendelegasian wewenang, dan; 5) Memberi perhatian. Pentingnya pemimpin memotivasi karyawan (Daft. *Op. cit.*:226): *Employee motivation affects productivity, so part of a leader's job is to channel followers' motivation toward the accomplishment of the organization's vision and goals*".

Motivasi kerja guru adalah skor total yang diperoleh responden dalam menjawab pernyataan dari variabel motivasi kerja yang diukur melalui dimensi: 1) Intrinsik dengan indikator: a) keinginan bekerja keras, b) berprestasi dalam bekerja,



c) keinginan melebihi dari yang lain, d) tanggung-jawab kerja, dan e) motivasi afiliasi.

#### Metode Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Se-Kecamatan Suku Tengah Lakitan (STL) Ulu Terawas, mulai bulan Desember tahun 2015 s.d. Maret 2016. Penelitian menggunakan metode survey. Populasi penelitian adalah seluruh guru di sekolah-sekolah tersebut yang berjumlah 153 orang. Sampel sebanyak 110 orang yang diperoleh secara acak proporsional, dan sampel ujicoba 30 orang.

Instrumen untuk menjangkau data variabel kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja guru menggunakan angket model *Skala Likert*. Uji validitas instrumen dengan rumus *Product Moment* dan reliabilitasnya dihitung dengan *Alpha Cronbach*.

Hasilnya untuk variabel kinerja guru sebesar 0,96, kepemimpinan kepala sekolah 0,92, dan motivasi kerja guru 0,90. Data dianalisa dengan statistik deskriptif dan inferensial, untuk pengujian hipotesis digunakan uji korelasi dan regresi derhana serta analisis jalur. Sebelum itu, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis data meliputi uji normalitas dengan uji Lilliefors, dan uji homogenitas dengan uji Bartlett.

#### Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### Hasil Penelitian

##### A. Deskripsi Responden

##### 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sebanyak 64 guru PNS pria dan sisanya 46 PNS wanita. Ini berarti lebih dari 58% guru PNS adalah laki-laki dan 42% guru PNS wanita.

##### 2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sebanyak 28 guru PNS punya pendidikan SMA, 26 guru berpendidikan DII, dan 56 guru S1. Artinya mayoritas

guru PNS atau sekitar 51% berpendidikan S1, 24% DII, dan 25% SMA/SMK/SPG.

##### 3. Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan, sebanyak 102 guru PNS sudah menikah dan 8 lainnya belum menikah. Artinya lebih dari setengah guru PNS (93%) sudah menikah dan 7% belum menikah.

##### 4. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lama bekerja berada pada rentang waktu antara > 16 tahun. Dari data ini menunjukkan bahwa masa kerja guru PNS tergolong cukup lama. Artinya, secara umum mereka bekerja sudah cukup lama, sehingga dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik.

#### B. Deskripsi Data

##### 1. Kinerja Guru

Skor teoretik variabel kinerja guru terletak pada rentangan skor antara 28 sampai 140. Hasil penelitian menunjukkan rentangan skor variabel tersebut berada antara 84 s.d 139, skor Mean = 113, sd = 13,54, me = 113, dan mo = 112. Artinya, rata-rata kinerja guru tinggi.

##### 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Skor teoretik variabel kepemimpinan kepala sekolah terletak pada rentangan skor antara 28 s.d 140. Hasil penelitian menunjukkan rentangan skor variabel tersebut berada antara 86 s.d. 140, Mean = 113, sd = 13,31, me = 110, dan mo = 113. Artinya, rata-rata kepemimpinan kepala sekolah adalah tinggi.

##### 3. Motivasi Kerja Guru

Skor teoretik variabel motivasi kerja guru terletak pada rentangan skor antara 31 s.d. 155. Hasil penelitian: rentangan skor variabel tersebut berada antara 92 s.d. 154, Mean = 121,77, sd = 14,85, me = 118, dan

mo = 123. Artinya, rata-rata motivasi kerja guru tinggi.

### C. Uji Persyaratan Analisis

#### 1. Uji Normalitas Data

Dari hasil uji galat taksiran regresi  $X_3$  atas  $X_1$ ,  $X_3$  atas  $X_2$ , dan  $X_2$  atas  $X_1$  diketahui bahwa galat taksiran  $X_3$  atas  $X_1$ ,  $X_3$  atas  $X_2$ , dan  $X_2$  atas  $X_1$  berdistribusi normal.

#### 2. Uji Homogenitas Data

Dari hasil uji varians regresi  $X_3$  atas  $X_1$ ,  $X_3$  atas  $X_2$ , dan  $X_2$  atas  $X_1$  diketahui bahwa secara keseluruhan varians regresi  $X_3$  atas  $X_1$ ,  $X_3$  atas  $X_2$ , dan  $X_2$  atas  $X_1$  dapat dinyatakan homogen.

### D. Pengujian Hipotesis

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hipotesis pertama: "Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru". Secara statistik, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : p_{31} \leq 0$$

$$H_1 : p_{31} > 0$$

Untuk menguji hipotesis tersebut maka terlebih dahulu mencari regresi dan korelasi sederhana, yang kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Berikut penjelasannya:

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana antara kepemimpinan kepala sekolah (variabel  $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $X_3$ ), diketahui bahwa nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 0,983 dan nilai konstanta a sebesar 1,999. Dengan demikian persamaan regresi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru adalah  $\hat{X}_3 = 1,999 + 0,983X_1$ .

Untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak, dapat diketahui

dengan menggunakan analisis varians (uji-F). Oleh karena itu, persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 1,999 + 0,983X_1$  dapat digunakan untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan lebih lanjut mengenai hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru.

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh linear atau tidak dapat diketahui dengan menggunakan uji linearitas regresi dengan penilaian  $F_{hitung} < F_{tabel} (0,05)(0,01)$ . Oleh karena itu, persamaan regresi tersebut dapat dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya rangkuman hasil analisis varians yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1 Analisis varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  $X_1$  terhadap  $X_3$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	$F_h$	$F_1$	
					0,05	0,01
Total (T)	110	40267,637				
Koef. Regresi (a)	1	20133,818	19383,309	2789,301**	3,94	6,90
Koef. Regresi (b/a) Sisa	108	19383,309	6,949			
Tuna Cocok Galat (G)	4959	348,026	7,103	1,041 <sup>m</sup>	1,56	1,88
		402,483	6,822			

\*\* : regresi sangat signifikan ( $F_h = 2789,301 > F_1 = 3,94$  pada  $\alpha = 0,05$ )

ns : bentuk regresi linear ( $F_h = 1,041 < F_1 = 1,56$  pada  $\alpha = 0,05$ )

dk : derajat kebebasan

JK : jumlah kuadrat

RJK : rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa persamaan regresi pasangan data antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru adalah linear, karena  $F_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $1,041 < 1,56$ ).

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan

kinerja guru ( $X_3$ ), menghasilkan harga koefisien korelasi  $r_{13}$  sebesar 0,98. Angka ini mengisyaratkan bahwa hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru adalah positif.

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi  $r_{13}$  yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji “t”. Hasil analisis uji “t” diperoleh besaran  $t_{hitung}$  sebesar 52,814. Jika bearan ini dikonsultasikan dengan besaran  $t_{tabel}$  (0,050) diperoleh besaran sebesar 1,658 yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sangat signifikan.

Ringkasan analisis korelasi sederhana variabel  $X_1$  dengan  $X_3$  dan uji signifikansi t dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2 Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Sederhana antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru dan Uji t

n	$r_{13}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			0,05	0,01
110	0,98	52,814	1,658	2,358

\*\*  $\alpha < 0,05$  korelasi sangat signifikan ( $t_{hitung} = 52,814 > t_{tabel} = 1,658$ )

H<sub>12</sub>l analisis hubungan sederhana tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Maka semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula kinerja guru. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Besaran koefisien determinasi tersebut adalah 0,963. Besaran ini memberikan pengertian bahwa 96,3% varians kinerja guru dapat dijelaskan oleh varians kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil analisis jalur besar pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,89 atau  $p_{31}$  adalah 0,89. Temuan penelitian ini sekaligus menolak  $H_0$  yang

menyatakan “tidak terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan menerima  $H_1$  yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru”.

## 19 2. Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Hipotesis kedua: “Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru”. Secara statistik, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : p_{32} \leq 0$$

$$H_1 : p_{32} > 0$$

Untuk menguji hipotesis tersebut maka terlebih dahulu mencari regresi dan korelasi sederhana, yang kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Berikut penjelasannya.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana antara motivasi kerja guru (variabel  $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $X_3$ ), diketahui bahwa nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 0,861 dan nilai konstanta a sebesar 8,413. Dengan demikian persamaan regresi antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru adalah  $\hat{X}_3 = 8,413 + 0,861X_2$ .

Untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan analisis varians (uji-F). Oleh karena itu, persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 8,413 + 0,861X_2$  dapat digunakan untuk menjelaskan dan menga<sub>3</sub>bil kesimpulan lebih lanjut mengenai hubungan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru.

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh linear atau tidak dapat diketahui dengan menggunakan uji linearitas regresi dengan penilaian  $F_{hitung} < F_{tabel} (0,05)(0,01)$ . Oleh karena itu, persamaan regresi tersebut dapat dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya

rangkuman hasil analisis varians yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3 Analisis varians (ANAVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  $X_2$  terhadap  $X_3$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t$	
					0,05	0,01
Total (T)	110	40267,637				
Koef. Regresi (a)	1	20133,818	17823,996	833,394**	3,94	6,90
Koef. Regresi (b/a)	10	17823,996	21,387			
Sisa	8	2309,822				
Tuna Cocok (G)	54	1358,605	25,159	1,428 <sup>ns</sup>	1,56	1,88
Calat (G)	54	951,217	17,615			

\*\* : regresi sangat signifikan ( $F_h = 833,394 > F_t = 3,94$  pada  $\alpha = 0,05$ )

ns : bentuk regresi linear ( $F_h = 1,428 < F_t = 1,56$  pada  $\alpha = 0,05$ )

dk : derajat kebebasan

JK : jumlah kuadrat

RJK : rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa persamaan regresi pasangan data antara motivasi kerja dengan kinerja guru adalah linear, karena  $F_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $1,428 < 1,56$ ).

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $X_3$ ), menghasilkan harga koefisien korelasi  $r_{23}$  sebesar 0,95. Angka ini mengisyaratkan hubungan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru adalah positif.

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi  $r_{23}$  yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh besaran  $t_{hitung}$  sebesar 28,869. Jika besaran ini dikonsultasikan dengan besaran  $t_{tabel}$  (0,050) diperoleh besaran sebesar 1,658 yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru sangat signifikan.

Ringkasan analisis korelasi sederhana variabel  $X_2$  dengan  $X_3$  dan uji signifikansi t dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4 Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Sederhana antara Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru dan Uji t

n	$r_{23}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ 0,05	0,01
---	----------	--------------	---------------------	------

110 0,95 28,869 1,658 2,358

\*\*  $\alpha < 0,05$  korelasi sangat signifikan ( $t_{hitung} = 28,869 > t_{tabel} = 1,658$ )

$H_{12}$  analisis hubungan sederhana tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Maka semakin tinggi motivasi kerja guru, semakin tinggi pula kinerja guru. Kekuatan hubungan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Besaran koefisien determinasi tersebut adalah 0,885. Besaran ini memberikan pengertian bahwa 88,5% varians kinerja guru dapat dijelaskan oleh varians motivasi kerja.

Berdasarkan  $h_{13}$  analisis jalur besar pengaruh antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,13 atau  $p_{32}$  adalah 0,13. Temuan dalam penelitian ini sekaligus menolak  $H_0$  yang menyatakan "tidak terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dan menerima  $H_1$  yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru".

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Hipotesis ketiga: "Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru". Secara statistik, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : p_{21} \leq 0$$

$$H_1 : p_{21} > 0$$



Untuk menguji hipotesis tersebut maka terlebih dahulu mencari regresi dan korelasi sederhana, yang kemudian di analisis menggunakan analisis jalur. Berikut penjelasannya.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana antara kepemimpinan kepala sekolah (variabel  $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $X_2$ ), diketahui bahwa nilai koefisien regresi  $b$  yang diperoleh adalah sebesar 1,045 dan nilai konstanta  $a$  sebesar 3,481. Dengan demikian persamaan regresi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru adalah  $\hat{X}_2 = 3,481 + 1,045X_1$ .

Untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan analisis varians (uji-F). Oleh karena itu, persamaan regresi  $\hat{X}_2 = 3,481 + 1,045X_1$  dapat digunakan untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan lebih lanjut mengenai hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh linear atau tidak dapat diketahui dengan menggunakan uji linearitas regresi dengan penilaian  $F_{hitung} < F_{tabel} (0,05)(0,01)$ . Oleh karena itu, persamaan regresi tersebut dapat dinyatakan linear dan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5 Analisis varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  $X_1$  terhadap  $X_2$

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t$	
					0,05	0,01
Total (T)	110	40267,637				
Koef. Regresi (a)	1	24037,318	21905,280	1109,628	3,94	6,90
Koef. Regresi (b/a)	10	21905,280	19,741	**		
Sisa	8	2132,039				

Tuna Coklat (G)	4953	1047,0551084,983	21,36818,390	1,162 <sup>m</sup>	1,56	1,88
-----------------	------	------------------	--------------	--------------------	------	------

\*\* : regresi sangat signifikan ( $F_h = 1109,628 > F_t = 3,94$  pada  $\alpha = 0,05$ )

ns : bentuk regresi linear ( $F_h = 1,162 < F_t = 1,56$  pada  $\alpha = 0,05$ )

dk : derajat kebebasan

JK : jumlah kuadrat

RJK : rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa persamaan regresi pasangan data antara motivasi kerja dengan kinerja guru adalah linear, karena  $F_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $1,162 < 1,56$ ).

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja guru ( $X_2$ ), menghasilkan harga koefisien korelasi  $r_{23}$  sebesar 0,96. Angka ini mengisyaratkan bahwa hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru adalah positif.

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi  $r_{23}$  yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh besaran  $t_{hitung}$  sebesar 33,311. Jika besaran ini dikonsultasikan dengan besaran  $t_{tabel} (0,050)$  diperoleh besaran sebesar 1,658 yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru sangat signifikan.

Ringkasan analisis korelasi sederhana variabel  $X_1$  dengan  $X_2$  dan uji signifikansi  $t$  dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6 Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Sederhana antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru dan Uji t

n	$r_{23}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			0,05	0,01
110	0,95	33,311	1,658	2,358

\*\*  $\alpha < 0,05$  korelasi sangat signifikan ( $t_{hitung} = 33,311 > t_{tabel} = 1,658$ )

Hasil analisis hubungan sederhana tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Maka semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Kekuatan hubungan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Besaran koefisien determinasi tersebut adalah 0,911.

Besaran ini memberikan pengertian bahwa 91,1% varians motivasi kerja guru dapat dijelaskan oleh varians kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil analisis jalur besar pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru adalah sebesar 0,96 atau  $p_{21}$  adalah 0,96. Temuan penelitian ini sekaligus menolak  $H_0$  yang menyatakan “tidak terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dan menerima  $H_1$  yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru”.

#### Pembahasan Hasil Penelitian

##### 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis deskriptif persepsi kepala sekolah menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Diketahui bahwa 7 orang (6,36%) responden skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 145 sampai 151, terdapat 7 orang (6,36%) responden skornya berada nilai 86 sampai 92. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 28 orang (25,45%) responden memperoleh nilai antara 107 sampai 113.

Berdasarkan analisis statistik regresi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru diperoleh koefisien derajat determinasi  $r^2_{13}$  0,98. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan sebesar 98% terhadap kinerja guru.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja guru. Jika Kepala sekolah dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi serta mengarahkan bawahan, hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh beberapa ahli antara lain, Bush, et. al. (Davies. 2009), Howell, et. al. (2006), Ivancevich, et. al. (2011), Robbins, et. al. (2010); McShane, et. al. (2015); Yukl (2002), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi bawahan agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin serta mengarahkannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Selain hal tersebut seorang pemimpin seharusnya menjadi tauladan bagi bawahan agar menjadi pemimpin yang sukses, sebagai dikemukakan oleh Mulyasa (*Op. cit.*:22-23):

Terdapat sepuluh kunci sukses kepemimpinan mencakup: Visi yang utuh, tanggungjawab, keteladanan, memberikan layanan terbaik, mengembangkan orang, membina rasa persatuan dan kesatuan, fokus pada peserta didik, manajemen yang mengutamakan praktik, menyesuaikan kepemimpinan, dan memanfaatkan kekuasaan keahlian.

Pendapat di atas, tentang kunci sukses kepemimpinan mengandung makna bahwa kepribadian seorang pemimpin hendaknya menjadi suri tauladan; menjadi panutan bagi bawahan, yang ditunjukkan melalui ucapan, sikap, dan perbuatan. Begitu juga pendapat Andang (*Op. cit.*:45) bahwa “kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan”.

Kepemimpinan yang baik akan dapat melaksanakan seluruh kegiatan sekolah dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Kepemimpinan yang baik dalam penelitian ini adalah kepala sekolah tidak berlaku otoriter, kepala sekolah yang memberi instruksi kepada bawahan dengan tegas, kepala sekolah yang melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran, dan kepala sekolah yang mengintruksikan bawahan supaya bekerja sesuai aturan dan tepat waktu.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat diterima.

Sehingga semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, akan semakin baik kinerja guru, dan sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah semakin rendah kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari hasil persamaan regresi yang diperoleh  $\hat{X}_3 = 1,999 + 0,983X_1$ . Persamaan tersebut memberikan informasi bahwa rata-rata penambahan satu skor kepemimpinan kepala sekolah akan diikuti oleh kenaikan 0,983 skor tingkat kinerja guru, serta koefisien jalur ( $p_{31}$ ) sebesar 0,89 yang berarti terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Temuan penelitian ini ternyata memiliki kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pa<sup>2</sup>vi (*Op. cit.*:124) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $X_2$ ) dengan persamaan regresi  $\hat{X}_2 = 60,120 + 0,383X_1$ , koefisien korelasi sebesar  $r_{12} = 0,384$  dan koefisien determinasi  $r_{12}^2 = 14,8\%$  terdapat pengaruh langsung positif  $p_{21} = 0,384$  pada taraf  $\alpha = 0,05$ .

## 8 2. Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis deskriptif motivasi kerja guru menunjukkan adanya sebaran

yang variatif. Diketahui bahwa terdapat 6 orang (5,46%) responden skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 148 sampai 155, terdapat 6 orang (5,46%) responden skornya berada antara nilai 92 sampai 99. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 29 orang (26,35%) memperoleh nilai antara 116 sampai 123.

Berdasarkan analisis statistik regresi antara motivasi kerja guru dan kinerja guru diperoleh koefisien derajat determinasi ( $r_{23}$ ) sebesar 0,95. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja guru memberikan sumbangan sebesar 95% terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat juga dikatakan bahwa motivasi kerja guru mempengaruhi aktivitas orang-orang yang ada di sekolah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat para ahli diantaranya: Pinning Down (Sweeney, et. al. 2002); Robbins, et. al. (2009); McShane, et. al. (2008); Vroom (Ivancevich, et. al. 2014); Winardi (2004), yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru adalah dorongan dari dalam diri seseorang sehingga membuatnya melakukan suatu kegiatan yang berlangsung secara sadar dan terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Faiga (*Op. cit.*:113) yang menunjukkan bahwa: Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 53,16 + 0,57X_2$ , koefisien korelasi sebesar  $r_{13} = 0,654$ ; dan koefisien jalur  $p_{32}$  sebesar 0,303.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung motivasi kerja guru ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $X_3$ ) yang ditunjukkan oleh persamaan linear  $\hat{X}_3 = a_2 + b_2X_2 = 8,413 + 0,861X_2$ . Persamaan tersebut memberikan informasi bahwa rata-rata penambahan satu skor motivasi kerja guru akan diikuti oleh kenaikan 0,861 skor tingkat kinerja guru, serta koefisien jalur ( $p_{32}$ ) sebesar 0,13 yang berarti terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja

terhadap kinerja guru. Motivasi kerja yang baik atau yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru berarti guru tersebut berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya, berupaya menjadi yang terbaik dalam bekerja, dan berusaha membangun suasana kelas yang kondusif.

Oleh sebab itu, bertambah baik motivasi kerja guru akan bertambah baik kinerja guru, dan sebaliknya bertambah rendah motivasi kerja guru maka bertambah rendah kinerja guru.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja guru ( $X_2$ ) yang ditunjukkan oleh persamaan linear  $\hat{X}_2 = A_1 + B_1 X_1 = 3,481 + 1,045 X_1$ . Persamaan tersebut memberikan informasi bahwa rata-rata penambahan satu skor kepemimpinan kepala sekolah akan diikuti oleh kenaikan 1,045 skor tingkat motivasi kerja guru. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat memotivasi bawahan yakni para guru dengan harapan semua guru akan meningkatkan kinerjanya, karena kinerja guru akan semakin baik jika motivasi kerjanya baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Daft (2002:226) yang menyatakan: *Employee motivation affects productivity, so part of a leader's job is to channel followers' motivation toward the accomplishment of the organization's vision and goals*. Motivasi karyawan mempengaruhi produktivitas, sehingga bagian dari pekerjaan seorang pemimpin adalah membangkitkan motivasi pengikut untuk merealisasikan visi dan tujuan organisasi.

Pendapat di atas menyatakan bahwa untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi diperlukan seorang pemimpin yang dapat memotivasi karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Oleh sebab itu, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik motivasi kerja guru, dan sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah semakin rendah motivasi kerja guru.

Harga koefisien korelasi ( $r_{12}$ ) sebesar 0,96 sedang harga koefisien jalur ( $\rho_{12}$ ) sebesar 0,96 yang berarti terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Temuan penelitian punyai kesamaan dengan hasil penelitian Ngatiman (2013:85) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah pada motivasi kerja guru dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 101,973 + 0,317 X_2$ , koefisien korelasi sebesar 0,787 dan koefisien jalur sebesar 0,601 pada taraf  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas kepemimpinan seorang kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan suatu peran yang menuntut persyaratan kualitas kepemimpinan yang tinggi.

Keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru adalah jika kepemimpinan kepala sekolah baik maka guru akan menjalankan tugas atau pekerjaannya dengan baik, sehingga akan meningkat juga kinerja guru.

Upaya peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan dengan cara: a) meningkatkan kemampuan mempengaruhi yakni dengan mempelajari karakter setiap personal kemudian pengetahuan tersebut digunakan sebagai dasar untuk mempengaruhi, juga dengan mempelajari teknik-teknik komunikasi untuk bisa mempengaruhi secara efektif, b) mengadakan studi banding ke sekolah-sekolah yang lebih baik dan maju dengan mempelajari program-programnya untuk diterapkan di sekolah



yang dipimpinnya, c) membaca dan mempelajari perundang-undangan, dan bacaan ilmiah terkait peningkatan mutu pendidikan.

Adanya pengaruh langsung positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru berimplikasi perlu adanya upaya peningkatan motivasi kerja guru. Motivasi ada yang bersifat intinsik, berupa dorongan dari dalam diri seseorang, dan motivasi ekstrinsik yang datang dari luar. Dalam penelitian ini peneliti hanya meneliti motivasi intrinsik dengan hasil terdapat pengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Dari hal tersebut jelas bahwa jika motivasi kerja yang datang dari dalam saja mempengaruhi kinerja atau semakin baik motivasi kerja guru maka semakin baik pula kinerjanya, apalagi jika kepala sekolah memberikan motivasi (ekstrinsik), dapat diprediksi kinerja guru juga akan meningkat.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja guru antara lain: a) mendorong guru untuk meningkatkan kinerja dengan memberi keleluasaan untuk berkreasi dan berinovasi dalam menjalankan tugas, b) memberikan pengakuan dan *reward* pada guru atas keberhasilannya menjalankan tugas, c) kepala sekolah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada guru untuk terus berprestasi, d) menjelaskan dengan baik visi dan misi sekolah, dan e) menciptakan suasana sekolah yang kondusif dan membangun hubungan yang sinergik antara rekan kerja.

Penelitian telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, tetapi dalam pelaksanaannya masih memiliki kelemahan-kelemahan. Sebab itu, penulis berharap hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang meneliti dengan judul yang sama. Diantara kelemahan itu, yaitu: 1) Sebelum meneliti, penulis telah melakukan serangkaian uji-coba untuk mendapat instrumen yang valid dan reliabel. Tetapi, pengumpulan data

melalui angket masih ada kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden. 2) Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru terbatas hanya pada dua variabel, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Variabel kinerja guru tentu banyak berhubungan atau dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi secara kompleks. 3) Penulis juga memiliki keterbatasan dalam melakukan penelaahan, pengetahuan, literatur, waktu, tenaga dan biaya yang terbatas.

### Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang diajukan dalam penelitian ini diterima, dan menolak hipotesis nol ( $H_0$ ). Dengan demikian beberapa kesimpulan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: *Pertama*, terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Suku Tengah Lakitan Ulu Terawas, dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 1,999 + 0,983X_1$ , koefisien korelasi sebesar  $r_{13} = 0,98$ , dan koefisien jalur  $p_{31}$  sebesar 0,89 pada  $\alpha = 0,05$ . *Kedua*, terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Suku Tengah Lakitan Ulu Terawas, dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = a_2 + b_2X_2 = 8,413 + 0,861X_2$ , koefisien korelasi sebesar  $r_{23} = 0,95$ , dan koefisien jalur  $p_{32}$  sebesar 0,13 pada  $\alpha = 0,05$ . *Ketiga*, terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Suku Tengah Lakitan Ulu Terawas, dengan persamaan regresi  $\hat{X}_2 = A_1 + B_1X_1 = 3,481 + 1,045X_1$ , koefisien korelasi sebesar  $r_{12} = 0,96$ , dan koefisien jalur  $p_{21}$  sebesar 0,96 pada  $\alpha = 0,05$ .

## Daftar Pustaka

- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Badawi. A. 2014. *Memotivasi Kerja Guru: Guru harus berani hijrah ke cara-cara yang membuat dirinya menjadi guru yang menyinari dunia, dan seperti mata air yang tak pernah habis diambil airnya*. Tangerang: Al-Masdar.
- Bangun.W. 2012. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin H.J. dan Russell. J.E.A. 2013. *Human Resource Management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Cushway. B. dan Lodge. D. 2001. *Organizational Behaviour and Design*. New Delhi: Crest Publishing House.
- Daft. R.L. 2015. *The Leadership Experience*. Nashville, Tennessee: Cengage Learning.
- Davies, B. 2009 (2<sup>nd</sup> Edition). *The Essentials of School Leadership*. California. SAGE Publications Ltd.
- Dessler G. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kinerja Guru*.
- Fahmi, I. 2010. *Manajemen Kinerja: teori dan Praktik*. Bandung: alfabeta.
- Howell. J. P., dan Costley. L. 2006 (2<sup>nd</sup> Edition). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ivancevich. J. M., Daft, Robbins dan Coulter. 2011. *Organizational Behavior and Manajement*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- , 2014. *Organizational Behavior & Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jufri. H. A. dan Suprpto. CH. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Jakarta: PT. Smart Grafika.
- 16 Kadir. 2015. *Statistika Terapan: Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada.
- Karwati, E. dan Priansa, D.J. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung. Alfabeta.
- Latief, A.M. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM: Konsep, Aplikasi, Standar dan Penelitian*. Jakarta. Haja M. Iri.
- Mangkunegara, A. P. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Margono. 2009. *Metodologi Penelitian: Komponen MKDK*. Jakarta. Rinca Cipta.
- McShane, S.L. dan Glinow. M.A.V. 2008 (4<sup>th</sup> Edition). *Organizational Behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. New York. McGraw-Hill Companies, Inc.
- , 2015. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. New York. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mondy R.W. 2007. *Human Resource Management*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- 16 Mulyasa. E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

- , 2013. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Mullins L. J. 2013. *Manajemen & Organisational Behaviour*. Edinburgh. Pearson Education Limited.
- Murwani. S. 2014. *Statistika Terapan*. Jakarta. UHAMKA Press.
- Nazir. M. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Pasolong. H. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung. Alfabeta.
- Rivai. V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta. Murai Kencana.
- Rivai, dkk. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta. Rajawali Press.
- Robbins. S.P. 2006. *Perilaku Organisasi* (Terj. Benyamin Molan). Jakarta. PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins. S.P. and Judge. T.A. 2009 (Edisi ke-12). *Perilaku Organisasi* buku ke 2 (Terj. Diana Angelica, dkk). Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins. S.P. dan Judge. T.A. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. dan Coulter, M. 2010 (Edisi ke-10). *Manajemen* jilid 2 (Terj. Bob Sabran dan Devi Barnadi Putera). Jakarta. Erlangga.
- Robbins. S.P, et. al. 2012. *Organization Behavior*. New Baskerville. Pearson Education Limited.
- Raharjo, J. 2013. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*. Jakarta. Platina.
- Siagian, S.P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Simanjuntak, P.J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- , 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja: Edisi 3*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung. Alfabeta.
- Sweeney. P. D. dan McFarlin. D.B. 2002. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Winardi, J. 2004. *Motivasi dan Pemotivasian: Dalam Manajemen*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Williams R.S. 2002. *Managing Employee Performance: Design and implementation in organizations*. British Library. Thomson Learning.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Yukl. G. 2002. *Leadership in Organizations*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Yuniarsih, T. dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Yusuf. A.M. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Jurnal:  
Amin, Mohammad. 2015. "Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTs, Serang, Banten."

- Journal of Management and Sustainability*. Vol. 5, No. 3. pp. 141-145. ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733.
- Hutabarat, Wesly. 2015. "Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction." *Asian Social Science*. Vol. 11, No. 18. pp. 295-304. ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025.
- <sup>22</sup> Lunenburg, Fred C. 2011. "Goal-Setting Theory of Motivation." *International Journal of Management, Business, and Administration*. Volume 15, Number 1. pp. 1-6.
- <sup>16</sup> Muhammadiyah, Noor; Shahrir Charil bin Hj. Marzuki & Mohd. Yahya bin Mohd. Hussin. 2015. "The Madrasah Leadership, Teacher Performance and Learning Culture to Improve Quality at Madrasah Tsanawiyah Negeri Jakarta of South." *Journal of Management and Sustainability*. Vol. 5, No. 2. pp. 129-145. ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733.
- Tesis:
- Faiga, Engga. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kecamatan Kebayoran Baru Jakarta Selatan." *Tesis*. Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka. Jakarta.
- Ngatiman. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Cilincing Jakarta Utara." *Tesis*. Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka. Jakarta.
- Padwi. D. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kinerja Guru Terhadap Iklim Organisasi Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah di Kabupaten Cirebon." *Tesis*. Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka. Jakarta.
- Internet: <sup>29</sup>
- Djajendra. 6 keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin. <http://djajendra-motivator.com/?p=670>. Pada tanggal 20 November 2015.
- Lampiran:
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007 Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.



# Bambang - Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah Dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

## ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[repository.maranatha.edu](https://repository.maranatha.edu)

Internet Source

<1%

2

Ermalis Ermalis, Raudhoh Raudhoh, Risnita Risnita. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Disiplin Guru terhadap Profesionalitas Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Jambi", INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies, 2018

Publication

<1%

3

[digilib.uns.ac.id](https://digilib.uns.ac.id)

Internet Source

<1%

4

Ideswal Ideswal, Yahya Yahya, Hanif Alkadri. "Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar", Jurnal Basicedu, 2020

Publication

<1%

5

Supardi --. "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, dan Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru Madrasah

<1%

# Aliyah", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2014

Publication

6

Hamni Fadlilah Nasution. "Urgensi Profesionalisme Guru di Pendidikan Sekolah Dasar", AR-RIAYAH : Jurnal Pendidikan Dasar, 2017

Publication

<1 %

7

[journal.uhamka.ac.id](http://journal.uhamka.ac.id)

Internet Source

<1 %

8

[publication.petra.ac.id](http://publication.petra.ac.id)

Internet Source

<1 %

9

[www.pondiuni.edu.in](http://www.pondiuni.edu.in)

Internet Source

<1 %

10

[uir.unisa.ac.za](http://uir.unisa.ac.za)

Internet Source

<1 %

11

[ejurnal.unisri.ac.id](http://ejurnal.unisri.ac.id)

Internet Source

<1 %

12

[digilib.unimed.ac.id](http://digilib.unimed.ac.id)

Internet Source

<1 %

13

Kok Liang Loh, Sha'ri Mohd Yusof, Dominic H.C. Lau. "Blue ocean leadership in lean sustainability", International Journal of Lean Six Sigma, 2019

Publication

<1 %

14	<a href="http://ejournal.uigm.ac.id">ejournal.uigm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://icems.event.uinjkt.ac.id">icems.event.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1 %
17	Submitted to University of West London Student Paper	<1 %
18	<a href="http://fhukum.unpatti.ac.id">fhukum.unpatti.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	Elisabeth Nitra Rini, Syaiful Arifin, Yarnest. "Effect of Principal Leadership, Teacher Job Satisfaction and Teacher Work Motivation, on the Quality of Education in SMPK Kolose St. Yusuf 2 Malang", International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering, 2019 Publication	<1 %
20	<a href="http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id">digilib.iain-palangkaraya.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://hrmars.com">hrmars.com</a> Internet Source	<1 %

23	Syarifuddin Khardi, Ahmad Syukri, Kasful Anwar Us. Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan, 2019 Publication	<1 %
24	jurnalimprovement.wordpress.com Internet Source	<1 %
25	repository.wima.ac.id Internet Source	<1 %
26	www.na-businesspress.com Internet Source	<1 %
27	id.123dok.com Internet Source	<1 %
28	a-research.upi.edu Internet Source	<1 %
29	nadiadesrina.blogspot.com Internet Source	<1 %
30	ijels.com Internet Source	<1 %
31	journal.unnes.ac.id Internet Source	<1 %



